

EĞİTİM KURUMLARINDA LİDERLİKTE YENİ YÖNELİMLERE DOĞRU “HOLİSTİK LİDERLİK”: ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Zübeyde YARAŞ¹

Mukadder BOYDAK ÖZAN²

ÖZET

Yöneticilerin holistik liderlik davranışlarının belirlenebilmesi için yapılan bu çalışmada geçerli ve güvenilir bir Holistik Liderlik Ölçeği ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 3 aşamadan oluşan ölçek geliştirme modeli yapılandırılmıştır. Bu aşamalar sonucunda 42 maddeden oluşan taslak ölçek elde edilmiştir. Taslak ölçek formu Elazığ il merkezinde görev yapan 260 sınıf öğretmenine uygulanmış, 10 ölçek formu uygulama dışında bırakılmıştır. 250 ölçek formu geçerli kabul edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliği için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Yapılan faktör analizleri sonucunda 3 boyut ve 35 maddeden oluşan Holistik Liderlik Ölçeği (HLÖ) elde edilmiştir. Ayrıca yapılan güvenilirlik testi ile birlikte ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu sonucu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, holistik, holistik liderlik, ölçek geliştirme

"HOLISTIC LEADERSHIP" TOWARDS NEW ORIENTATIONS IN THE LEADERSHIP OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS: SCALE DEVELOPMENT STUDY

ABSTRACT

In this study, it was aimed to determine a valid and reliable Holistic Leadership Scale in order to determine the holistic leadership behaviors of the managers. For this purpose, a scale development model that consisting of 3 stages was structured. As a result of these stages, a draft scale consisting of 42 items was obtained. The draft scale form was applied to 260 class teachers working in Elazığ city center and 10 scale forms were excluded from the application. 250 scale forms were accepted as valid. Exploratory and confirmatory factor analyzes were performed for the construct validity of the scale. As a result of factor analysis, Holistic Leadership Scale (HLS) consisting of 3 dimensions and 35 items was obtained. In addition, reliability test was used to determine the validity and reliability of the scale.

Keywords: Leadership, holistic, holistic leadership, scale development

* Bu çalışma Prof.Dr. Mukadder Boydak Özkan danışmanlığında hazırlanan “Okul yöneticilerinin otantik ve holistik liderlik tarzlarının pozitif örgütsel davranış üzerindeki etkisi: Yapay sinir ağları uygulaması” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

¹ Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, zyaras@hotmail.com

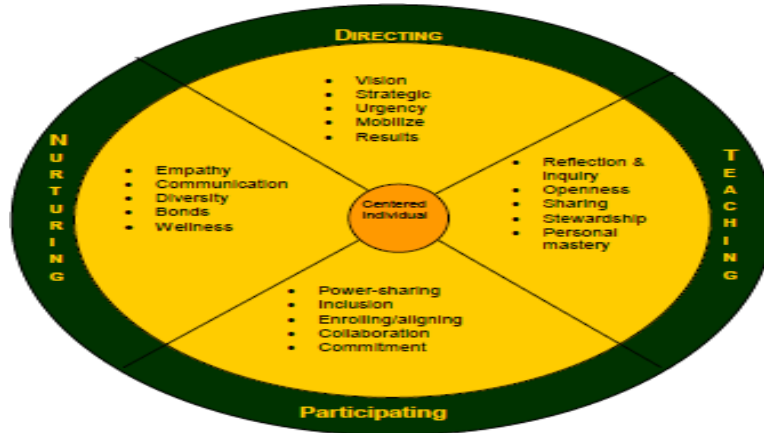
² Prof.Dr., Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, mboydak@firat.edu.tr

1.GİRİŞ

Holistik kelimesi ingilizcede “bütün” anlamına gelen “whole” ile aynı köke sahip olan Yunanca “holos” sözcüğünden türemiştir. Literatürde “holistik” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak hem “holistik” hem de “bütüncül” kelimelerinin kullanıldığı görülmektedir. Bütüncül düşünen birey, bütünü tüm detaylarıyla birlikte bir kere de görür. Detaylar arasındaki ilişkileri bilir ancak karşılaştığı bir durumda bu ilişkilere odaklanmadan bu ilişkilerin bütünü genelinde bıraktığı etkiye dikkat ederek bütün hakkında karar verir. Bu yüzden ki bütüncül düşünen bireyler nesnenin parçalarına bakmak yerine nesneye ilk başta bir bütün olarak yaklaşırlar (Dewey, 2007’ den akt. Ariol, 2009).

Holistik sistem, uyum sürecini içeren değişimin ortaya çıkardığı yenilikleri yansıtıcı ve sistemin unsurları arasında koordinasyonu sağlayıcı bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Magnusson, 2001’ den akt. Best, 2011). Kendini tanıma ve geliştirme, başkalarıyla işbirliği içinde olma, potansiyelini ortaya koyma ve görev bilincine sahip olma olarak holistik gelişim bu dört unsur etrafında şekillenmektedir (Best, 2011). Holistik liderlik ise bireysel, takım ve örgütsel dönüşümü sağlayarak, kendi gelişimini ve izleyenlerinin gelişimini sağlayan, birey merkezli, çevresindeki faktörlere etki edebilen bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Orlov,2003). Holistik liderler; duygu, zihin ve ruh üçlüsüne liderlik yapabilirler. Çevresine ve takipçilerine/izleyenlerini etkileyebilmek, liderlik yapabilmek için sistemsel gelişimi içine alan bir yöntem uygular ve son olarak holistik liderler bireysel, grup ve örgüt düzeyinde dönüşüme doğru yol açacak bu süreci yansıtırlar (Orlov,2003).

Holistik liderliği meydana getiren dört ana unsur bulunmaktadır (Taggart, 2010). Bu unsurlara Tablo 1 ve Şekil 1’ de yer verilmiştir.



Şekil 1. Holistik Liderliğin Dört Temel Bileşeni (Taggart, 2010)

Tablo 1. Holistik Liderliğin Dört Temel Bileşeni

YÖNETME	ÖĞRETME	KATILIMCI	MOTİVE EDİCİ
Vizyon	Soruşturma ve sorgulama	Güç paylaşımı	Empati Kurma
Strateji	Açıklık/Şeffaflık	İş birliği	İletişim
Önem	Paylaşımçı	Bağlılık	Değişim/Farklılık
Harekete Geçirme	Yönlendirici		
	Kişisel uzmanlık		

Tablo 1 ve Şekil 1’ e bakıldığında holistik liderliğin merkezinde bireyin olduğu ve yönetme, öğretme, katılımcı ve motive edici olmak üzere dört temel bileşenden oluştuğu

görülmektedir. Bir öğretene olmak demek hem kendini keşfetmek ve hem de başkalarının da görüş ve geri bildirimlerine açık olmak demektir. Öğretme için etkili bir formal ve informal liderlik esastır. Liderlik sürecinde soruşturma ve sorgulama imkânları ve yeni anlamları keşfetmek için kritik öneme sahiptir. Yeni ve yaratıcı düşüncelere karşı açık olmak düşüncelerin gelişimi ve ortaya çıkması açısından hayati bir öneme sahiptir. Başkalarının görüşlerine, fikirlerine, önerilerine kapalı olunduğu takdirde insanlar yeni ve farklı şeyleri denemekten kaçınacaktır. Bilgiyi paylaşma örgütlerin geleceği için önemlidir. İnsanların mesleği ne olursa olsun yeni şeyler öğrenmek, yeni beceriler edinmek başkalarıyla etkileşimde bulunarak kendisini geliştirmek için bir yolu mutlaka vardır. Bu yüzden kişisel uzmanlık insanlar için önemlidir. Eğer her gün yeni şeyler öğrenme, fırsatları ve imkânları keşfetme isteği içimizde olursa zorluklarla mücadele etmek bir o kadar kolay olur (Taggart, 2010).

Holistik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında gerek uluslararası gerekse de ulusal literatürde yapılan çalışmaların sayısının çok sınırlı olması dikkati çeken bir unsur olmuştur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde holistik liderlik kavramsal boyutta ele alınmış, uluslararası ve ulusal literatürde uygulama sahasına yansımalarının olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla yöneticilerin holistik liderlik davranışlarının belirlenebilmesi amacı bağlamında, holistik liderlik ile ilgili çalışmalarda kullanılabilmesi amacıyla bir ölçek geliştirme gerekliliği hissedilmiş, ölçeğin alana yapacağı katkının önemli olacağı düşünülmüştür.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin holistik liderlik davranışlarının ortaya konulabilmesi ve aynı zamanda “geçerli ve güvenilir” bir ölçme aracı oluşturulabilmesi amacıyla yapılan çalışma “betimsel tarama modeli” çerçevesinde yapılandırılmıştır.

2.2. Çalışma Grubu

Elazığ ili merkez ilçe sınırları içinde bulunan ilkokullarda görev yapmakta olan toplam 260 sınıf öğretmeni çalışma grubunu oluşturmuştur.

2.3. Veri Toplama Aracı

Veriler araştırmacılar tarafından yöneticilerin holistik liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan “Holistik Liderlik Ölçeği (HLÖ)” ile elde edilmiştir. Ölçek formu 260 sınıf öğretmenine uygulanmış ancak 10 ölçek formunda eksik veri olması gerekçesiyle 250 ölçek formu geçerli kabul edilmiştir.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin çözümlenmesinde SPSS, AMOS paket programlarından yararlanılmış, KGO (Content Validity Ratio or Index) testi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve güvenilirlik katsayısının belirlenebilmesi için ise Cronbach α testi yapılmıştır.

2.5. Ölçek Geliştirme Aşamaları

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının geliştirilmesi aşamasından önce, araştırmanın temellendirilmesi ve kuramsal çerçevesinin oluşturulması amacıyla yerli ve yabancı literatürde holistik liderlik ile ilgili ulaşılmış olan çalışmalar incelenmiştir. Bu aşamadan sonra holistik liderliğin kuramsal çerçevesi belirlenmiş ve ölçeğin taslak hali aşama aşama hazırlanmıştır.

Ölçek geliştirme çalışmalarına bakıldığında ölçek geliştirme adımlarının farklı sıralandığı görülmektedir. Bu doğrultuda da araştırmada da ölçek geliştirme çalışmaları

incelenmiş araştırmaya özgü kullanılan ölçek geliştirme süreci planlanmıştır (Hinkin,1988; Cohen ve Swerdlik, 2010; Korkmaz, 2010; Erkuş, 2012).

Ölçek geliştirme süreci “madde havuzunun oluşturulması, ölçeğin geliştirilmesi ve yapılandırılması, ölçeğe son şeklinin verilmesi” olmak üzere 3 aşamalı bir süreç içerisinde gerçekleştirilmiştir. Her aşama için amaçlar ve araştırma yöntemleri ayrı ayrı belirlenmiş olup, aşağıda yer alan Şekil 1, Şekil 2 ve Şekil 3’te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.



Şekil 2. Holistik Liderlik Ölçek Geliştirme Modeli (Aşama 1)

Şekil 2’ de ölçek geliştirme sürecinin ilk aşaması olan aşama 1 in ayrıntılı planlamasına yer verilmiş ve madde havuzunun oluşturulması aşaması aşağıda açıklanmıştır.

1. Madde Havuzunun Oluşturulması (Aşama 1): Madde havuzu oluşturulurken yerli ve yabancı literatürde geçen holistik liderlik ile ilgili ulaşılabilen çalışmalar taranmış (Herman ve Schaefer, 2001; Downes ve Heap, 2002; Farrell, 2003; Orlov, 2003; McCall, 2004; Quatro, Waldman ve Galvin, 2007; Taggart, 2010; Shatar Sabran, 2013; Best, 2012) bu bağlamda holistik liderliği belirleyici 58 madde yazılmıştır.

Şekil 3’te ölçek geliştirme sürecinde aşama 2’nin ayrıntılı planlamasına yer verilmiş ve ölçeğin geliştirilmesi ve yapılandırılması aşaması aşağıda açıklanmıştır.



Şekil 3. Holistik Liderlik Ölçek Geliştirme Modeli (Aşama 2)

2. Ölçeğin Geliştirilmesi ve Yapılandırılması (Aşama 2)

Şekil 3’ te yer verildiği üzere ölçeğin geliştirilmesi ve yapılandırılması aşamasında takip edilen adımlar aşağıda açıklanmıştır. Yapılan işlemlerin ayrıntılarına bulgular kısmında yer verilmiştir.

2.1. Uygun Olmayan Maddelerin Çıkarılması: Görünüm ve İçerik Geçerliliğini Sağlanma: Holistik liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanan 58 maddelik ölçek,

maddelerin yazımı ile aynı zamanda yürütülen görünüm geçerliliğini sağlama aşaması, alanında uzman öğretim üyelerinden madde yazımı esnasında maddelere ilişkin görüşleri alınarak sağlanmıştır.

2.2. Pilot Uygulama Sonucu Uygun Olmayan Maddelerin Çıkarılması: Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda uygun olmayan maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

2.3. Ölçeğin Güvenirlik Katsayısının Belirlenmesi: Ölçeğin güvenilirlik katsayısının belirlenmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır.



Şekil 4. Holistik Liderlik Ölçek Geliştirme Modeli (Aşama 3)

Şekil 4' te gösterildiği üzere geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapılmasının sonucunda 3 boyuttan ve 35 maddeden oluşan HLÖ elde edilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Holistik Liderlik Ölçeği (HLÖ) İçin Yapılan Geçerlik Analizleri Sonucunda Elde Edilen Bulgular

Görünüm Geçerliği

Görünüm geçerliliği “en kolay ve en temel” geçerlik olarak ifade edilirken, tek seçenek olarak koşulları sağlamadığı vurgulanmıştır (Neuman, 2012). Ölçek geliştirme çalışmalarında ilk adım olarak uygulanmaktadır (Tavşancıl, 2006). Görünüş geçerliği ölçeği oluşturan maddeler ile araştırmaya konu olan kavramlar arasındaki anlamlı bağı kurabilmek için yapılmaktadır (Şencan, 2005). Maddelerin yazımı ile aynı zamanda yürütülen görünüm geçerliliğini sağlama aşaması, alanında uzman öğretim üyelerinden madde yazımı esnasında maddelere ilişkin görüşleri alınarak sağlanmıştır.

Kapsam (İçerik) Geçerliliği

Holistik liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanan 58 maddelik ölçek, kapsam (içerik) geçerliği için 8 alan uzmanı tarafından değerlendirilmiştir. Uzmanlar tarafından her bir madde 1 ve 4 arasında puanlanmıştır. Bu aşamada Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda 8 akademisyenin değerlendirmeleri alınmıştır.

Kapsam geçerlilik oranları Lawshe (1975) tarafından geliştirilmiştir. Aşağıda yer alan Şekil 5' te 6 aşamadan oluşan Lawshe Tekniği açıklanmıştır (Yurdagül, 2005).



Şekil 5. Lawshe Tekniği Aşamaları

Lawshe tekniğinde en az 5 olmak kaydıyla en fazla 40 uzman görüşünün alınması gerekmektedir. Ölçekte yer alan maddeler “madde hedeflenen yapıyor ölçüyor”, “madde yapı ile ilişkili ancak gereksiz” ya da “madde hedeflenen yapıyı ölçmez” olarak sıralanmaktadır.

Uzmanlar arasındaki uyum Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Oranı yöntemine göre aşağıdaki eşitlik kullanılarak hesaplanmıştır. İçerik geçerliliği eşitliği ve sembollerin anlamları şu şekildedir (Şencan, 2005).

$$KGO = \frac{Ne - N/2}{N/2}$$

Bu formülde;

N_e : “gerekli” seçeneğini işaretleyen uzman sayısını,

N ise toplam uzman sayısını göstermektedir.

KGO değerleri negatif ya da 0 değer içeriyorsa böyle maddeler ilk sırada elenen maddeler olmaktadır. KGO değeri pozitif olan maddeler için istatistiksel ölçütler ile anlamlılıkları test edilir. Ulaşılan içerik geçerliği değerlerinin anlamlı olup olmadığının test edilmesi için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde KGO'ların en alt değerleri (kapsam geçerlik ölçütleri) Veneziano ve Hooper (1997) tarafından belirlenmiştir (Yurdagül, 2005).

Tablo 2. $\alpha = 0.05$ Anlamlılık Düzeyinde KGO En Alt Değerleri

Uzman	Minimum	Uzman	Minimum Değer
5	0.99	13	0.54
6	0.99	14	0.51
7	0.99	15	0.49
8	0.78	20	0.42
9	0.75	25	0.37
10	0.62	30	0.33
11	0.59	35	0.31
12	0.56	40+	0.29

Değerlendirmeyi yapan uzman sayılarına göre $p = ,05$ güven aralığında olması gereken en alt içerik geçerliliği değerlerine Tablo 2 ' de yer verilmiştir. Bu çalışmada değerlendirmeyi yapan 8 uzman için en alt içerik geçerlilik değerinin 0,78 olduğu görülmektedir. Ölçekte yer alan 16 madde 0,78' in altında kapsam geçerlik değerine sahip olduğundan ölçek dışı bırakılmıştır. 16 maddenin çıkarılmasının ardından pilot uygulama için 42 maddeden oluşan ölçek elde edilmiştir.

Yapı Geçerliliği

Açımlayıcı Faktör Analizi ile Birlikte Elde Edilen Bulgular

Açımlayıcı faktör analizi (AFA) öncesinde elde edilen verilerin uygunluğu test edilmiştir. Bu amaçla örneklem büyüklüğü, kayıp değerlerin olup olmadığına bakılarak verilerin normallik dağılımları kontrol edilmiştir.

Ölçek geliştirme çalışmalarında faktör analizinin yapılabilmesi için ulaşılması gereken örneklem büyüklüğü konusunda net bir uzlaşma sağlanamamış olsa da genel olarak örneklem büyüklüğü için madde sayısının 5 ile 10 katı olması uygun olarak kabul edilmektedir (Kass ve Tinsley, 1979; Kline, 1994; Hinkin, 1995; Pett, Lackey ve Sullivan, 2003; Tavşancıl, 2005). Bu görüş doğrultusunda örneklem büyüklüğü (N=250) yeterli kabul edilmiştir. Ayrıca verilerde herhangi bir kayıp değer ve uç değer olmadığı belirlenmiştir. Verilerin faktör analizi için uygunluğu ve yeterliğini belirleyebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısına ve Bartlett Sphericity testi sonuçlarına bakılmıştır. Ölçeğin KMO katsayısı KMO değeri 0.969, Bartlett testi sonucu ($\chi^2=15221.463$) ($p= .00$) olarak bulunmuştur. Ayrıca madde korelasyonları incelendiğinde maddeler arası düşük ilişki olmadığı ve matrisin birim matris özelliği taşımadığı Bartlett testi ile ortaya konulmuştur. Bu değerler doğrultusunda örneklem büyüklüğünün ve veri setinin faktör analizi yapabilmek için uygun olduğu belirlenmiştir.

0.30'dan düşük faktör yüküne sahip olan maddelerin olması durumunda, bu maddeler ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Ancak maddelerin faktör yüklerine bakıldığında 0.30'dan düşük yük alan madde olmamıştır. Binişik olan 7 madde (34,30,1,4,5,3 ve 32.maddeler) ölçekten çıkarılarak tekrar analiz yapılmıştır. Ölçeği oluşturan maddelerin faktör dağılımlarının incelenebilmesi için "Varimax Dik Döndürme Tekniği" kullanılmıştır. Ölçek öz değeri 1'den büyük olmak üzere 3 faktör altında toplanmış, en düşüğü 0.58 en yükseği 0.84 olmak üzere bütün maddelerin uygun yük değerleri taşıdığı belirlenmiştir.

Şekil 6' da ölçekte yer alan maddelere ilişkin yığılma grafiğine yer verilmiştir.



Şekil 6. Holistik Liderlik Ölçeği' nde Yer Alan Maddelere İlişkin Yığılma Grafiği

Şekil 6' ya bakıldığında faktör sayısı yatay ekseninde, özdeğer değerleri ise dikey ekseninde yer almıştır. Şekil incelendiğinde özdeğer 1 olarak alındığında 3 faktör belirlenmiştir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) İle Elde Edilen Bulgular

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), uygulamalı araştırmalarda en çok kullanılan istatistiksel yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni bir ölçeğin geliştirilmesinde tek başına açımlayıcı faktör analizi yeterli görülmemekte, önceden yapılandırılan ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla değerlendirilmesi önerilmektedir (Hinkin, 1995). Bu

nedenle HLÖ üzerinde yapılan ön uygulama sonucunda elde edilen veriler üzerinde yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen 3 faktörlü ve 35 maddeden oluşan modelin faktör yapıları, doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Modelin uyum istatistikleri ve modifikasyon indeksi sonuçlarına Tablo 3' te yer verilmiş, standardize edilmiş sonuçlar ile birincil-düzey DFA modeli Şekil 7'de, ikinci düzey DFA modeli Şekil 8'de gösterilmiştir.

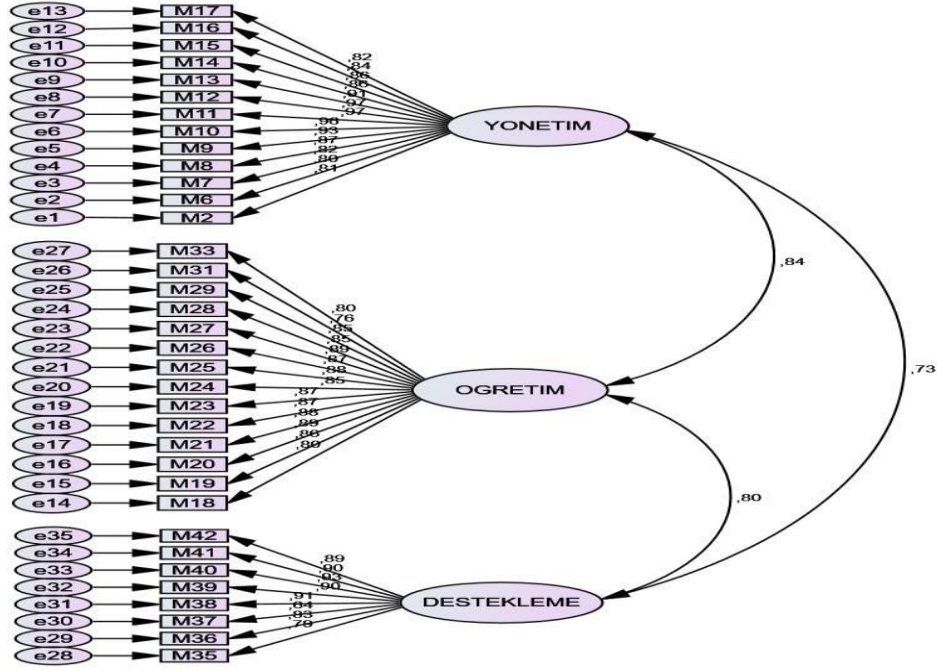
Tablo 3. Holistik Liderlik Ölçeği DFA Model-1 Tablosu

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
X^2/sd	$X^2/sd \leq 3$	$X^2/sd \leq 4-5$	4,86
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	0.12
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$	0.05
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$.79
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$.82
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$.55
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1$	$.85 \leq AGFI < .90$.49
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1$	$.90 \leq IFI < .95$.82
TLI (AMOS)	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$.82

(Kaynak: Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Worthington ve Whittaker, 2006; Ayyıldız ve Cengiz, 2006)

Tablo 3 incelendiğinde veri ile model arasındaki uyumu değerlendirmede kullanılan ölçütlerden biri olan Ki-kare/serbestlik derecesi (CMIN/DF) değerine bakıldığında bu değer 4,86 olduğu, bu değer kabul edilebilir uyum değeri aralığında olduğu görülmektedir. Kestirim hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0.10, uyum iyiliği indeksi (GFI) .55, düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) .65, normlaştırılmış uyum indeksinin (NFI) .79 referans değer aralıklarının altında kaldığı dolayısıyla da bu değerler zayıf bir uyum olduğunu işaret etmektedir. Diğer uyum indekslerine bakıldığında, hata kareler ortalaması karekökü (SRMR) uyum indeksi 0.05 olduğu görülmekte bu değer de iyi uyum olduğunu göstermektedir.

Uyum istatistikleri değerlendirildikten sonra modele ilişkin modelin modifikasyonu ile ilgili bilgi veren modifikasyon indekslerine (Modification Indices) bakılmaktadır. Modifikasyon indeksleri gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki kovaryansa bakarak modele ilişkin modifikasyonlar verir. Elde edilen bu modifikasyon indeksleri hata terimleri temelinde oluştururlar. Modelde ilk aşamada tahmin edilemeyen, fakat gerekli değişikliklerin yapılmasıyla modelde elde edilecek kare miktarı ile ilgili bilgi verir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde modifikasyon indeksleri gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki önerilen yeni bağlantıları kapsam içine alır (Sümer, 2000; Meydan ve Şeşen, 2011).



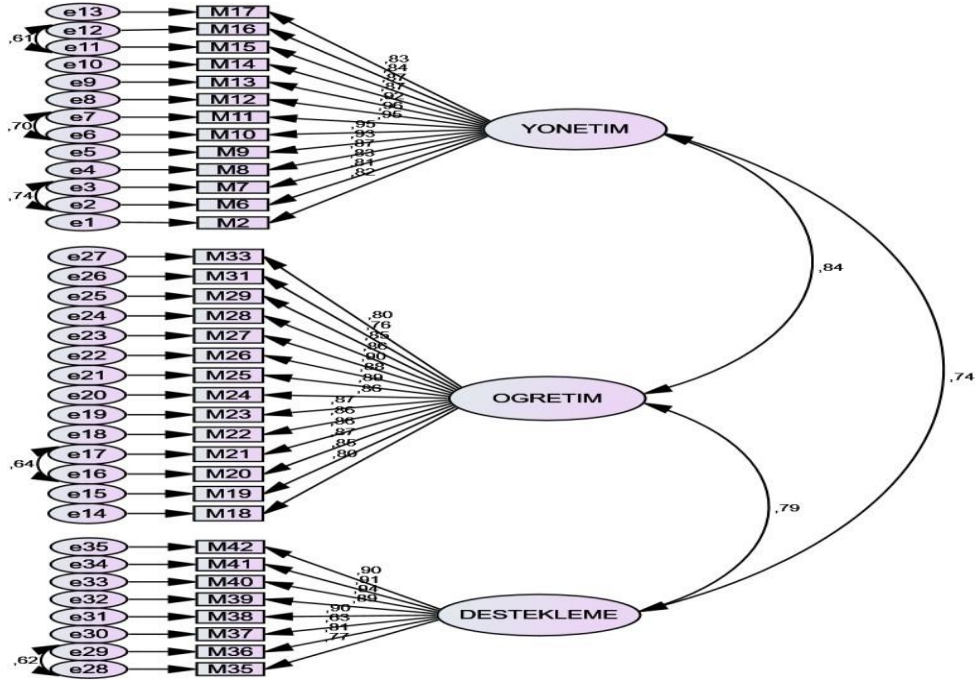
Şekil 1. Standardize Edilmiş Sonuçlar İle Birincil-Düzy DFA Modeli

Şekil 7’de modifikasyon indeksleri eklenmiş birinci-düzy DFA Modeli gösterilmiştir. Şekil 7’ ye göre modifikasyon indekslerinde hata terimleri arasındaki kovaryans değerlerine bakıldığında yönetim faktöründe yer alan 6 ile 7. madde; 10 ile 11. madde, 15 ile 16. madde; öğretim faktöründe yer alan 20 ile 21.madde ve destekleme faktöründe yer alan 35 ve 36. maddelerin hata terimleri kovaryanslarında gerekli düzenlemeler yapılmış; oluşan uyum istatistikleri değerlerine Tablo 4’te yer verilmiştir.

Tablo 1. Holistik Liderlik Ölçeği DFA Model-2 Tablosu

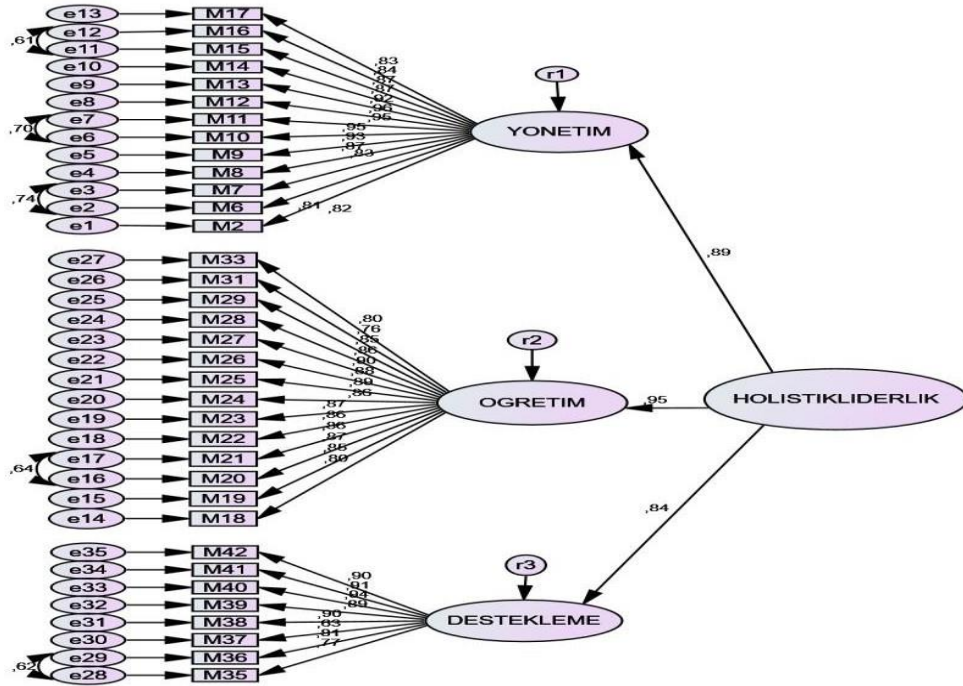
Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
X^2/sd	$X^2/sd \leq 3$	$X^2/sd \leq 4-5$	3.66
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMESA \leq .08$	0.10
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$	0.05
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$.95
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$.96
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$.65
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1$	$.85 \leq AGFI < .90$.60
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1$	$.90 \leq IFI \leq .95$.92
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI \leq 0.95$.87

Tablo 4’e bakıldığında Ki-kare/serbestlik derecesi (CMIN/DF) değerine bakıldığında bu değer 3.66 olduğu, bu değer kabul edilebilir uyum değeri aralığında olduğu görülmektedir. Kestirim hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0.10, uyum iyiliği indeksi (GFI) .65, düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) .60, normlaştırılmış uyum indeksinin (NFI) .95 olduğu görülmektedir. Diğer uyum indekslerinden olan SRMR değerine bakıldığında, hata kareler ortalaması karekökü uyum indeksinin 0.05 olduğu görülmekte bu değer de iyi uyum olduğunu göstermektedir.



Şekil 8. Modifikasyon İndeksleri Eklenmiş Birinci-Düzy DFA Modeli

Şekil 8'e göre holistik liderlik ölçeğini oluşturan üç faktör arasındaki standardize edilmiş korelasyon değerleri incelendiğinde en yüksek korelasyon değerine sahip faktörlerin 0.84 korelasyon değeri ile yönetim ve öğretim faktörleri olduğu görülürken; en düşük korelasyon değerine sahip faktörlerin ise 0.74 korelasyon değeri ile yönetim ve destekleme faktörleri olduğu görülmüştür.



Şekil 2. Standardize Edilmiş Modifikasyon İndeksli İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA Sonucu

Şekil 9’da yer alan değerlere bakıldığında yönetim faktörünü en fazla etkileyen maddenin 0.96’lık yüküyle 12.madde olan “*Stresle baş etmeyi bilir.*” maddesinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda stresle baş edebilmenin, yöneticilerin yönetim becerisine önemli ölçüde etki ettiği sonucu ortaya konulmaktadır. Yönetim faktörünü en az etkileyen maddenin ise 6.madde olan “*Yüksek motivasyona sahiptir.*” maddesinin olduğu görülmektedir.

Öğretme faktörünü en fazla etkileyen maddenin 27. madde olan “*Öğretmenlere yaşam boyu öğrenme için fırsat oluşturur.*” maddesinin olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre Öğretmenlere yaşam boyu öğrenme fırsatını yaratabilmenin yöneticilerin öğreticilik becerilerine önemli ölçüde etki ettiği sonucuna ulaşılmaktadır. Öğretim faktörünü en az etkileyen maddenin ise 31. madde olan “*Takım halinde çalışmanın okulun başarısını arttıracığına inanır.*” maddesinin olduğu görülmektedir.

Destekleme faktörünü en fazla etkileyen maddenin 40. Madde olan “*Yeniliklere ve değişimlere karşı uyum sağlar.*” Maddesinin olduğu görülmektedir. Destekleme faktörünü en az etkileyen maddenin ise 37. Madde olan “*Hem sözlü hem de yazılı iletişimde düşüncelerini net ve açık bir şekilde ifade eder.*” maddesinin olduğu görülmektedir.

Holistik liderlik ölçeğinin yapı geçerliliği sınanmış, yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda üç faktörlü yapı doğrulanmış olup, uyum iyiliği değerlerinin de kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğu sonucunda ulaşılmıştır.

Holistik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Bu araştırmada iç tutarlılık güvenilirliğini belirleyebilmek için Cronbach Alpha analizi yapılmıştır. Tablo 5’te ölçek geneli ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarına yer verilmiştir.

Tablo 5. Ölçeğin Geneli ve Faktör Analizi Sonucunda Belirlenen Alt Boyutlara İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Faktör	Madde Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach’s Alpha Değeri)
1. Yönetme	13	.979
2.Öğretme	14	.973
3. Destekleme	8	.954
Toplam	35	.986

Tablo 5 incelendiğinde ölçeğin tamamının Cronbach Alpha değeri .986 olarak bulunmuştur. Ölçeğin birinci alt boyutunun Cronbach Alpha değeri .979 (Yönetme), ikinci alt boyutunun Cronbach Alpha değeri .973 (Öğretme) ve üçüncü alt boyutunun Cronbach Alpha değeri .954 (Destekleme) olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alpha katsayısı 0. 80’den büyük olduğu için ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir (Kayış, 2009). Bu katsayı değerlerine bakıldığında ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Yöneticilerin örgütlerin geleceği açısından değerlendirildiğinde çok önemli oldukları tartışmasız bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan yöneticilerin olayları değerlendirme şekilleri parça- bütün zemini içerinden bakış açıları önem taşımaktadır. Dolayısıyla çalışmada yöneticilerin holistik liderlik davranışlarının ortaya çıkarılmasının önemli görülmesinden dolayı” Holistik Liderlik Ölçeği (HLÖ)” geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda

Ölçek geliştirme süreci “madde havuzunun oluşturulması, ölçeğin geliştirilmesi ve yapılandırılması, ölçeğe son şeklinin verilmesi” olmak üzere 3 aşamalı bir süreç içerisinde gerçekleştirilmiştir. Her aşama için amaçlar ve araştırma yöntemleri ayrı ayrı belirlenmiştir. Belirlenen aşamalar takip edilerek gerekli analizler yapılmış, bu aşamalar sonucunda “Yönetme

(13 madde), Öğretme (14 madde) ve Destekleme (8 madde)” olmak üzere 3 boyut toplam 35 maddeden oluşan geçerli ve güvenilir niteliklerini taşıyan bir ölçme aracı olarak Holistik Liderlik Ölçeği elde edilmiştir. Holistik Liderlik Ölçeği geliştirme çalışmasının, yapılacak liderlik çalışmalarında araştırmacılara yol gösterici bir konumda olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Ariol, Ş. (2009). *Matematik Öğretmen Adaylarının Bütüncül ve Analitik Düşünme Stilllerinin Matematiksel Problem Çözme Becerilerine Etkisi*. Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ayyıldız, H. ve Cengiz, E. (2006). Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 63-84.

Best, K. C. (2011). Holistic Leadership: A Model for Leader-Member Engagement and Development. *The Journal of Values-Based Leadership*, 4 (1).

Cohen R.J. and Swerdlik M.E. (2010). *Psychological Testing and Assessment*. Boston, McGraw-Hill Companies.

Downes, H., ve Heap, J. (2002). World Productivity Congress. *Management Services*, 46(1), 8–11.

Erkuş, A. (2012). Varolan Ölçek Geliştirme Yöntemleri ve Ölçme Kuramları Psikolojik Ölçek Geliştirmede Ne Kadar İşlevsel: Yeni Bir Öneri. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 3(2), 279-290.

Farrell, D. (2003). The Real New Economy. *Harvard Business Review*, 81(10), 104–112.

Herman, S. W., ve Schaefer, A. G. (2001). *Spiritual Goods: Faith Traditions And The Practice Of Business*. Charlottesville, Virginia, Philosoph Documentation Center.

Hinkin, T.R. (1998). A Brief Tutorial on Development of Measures for Use in Survey Questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121.

Kayış, A. (2009). Güvenirlilik Analizi. Ş. Kalaycı (Ed), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayıncılık: Ankara.

Kass, R.A. and Tinsley, H.E.A. (1979). Factor Analysis. *Journal of Leisure Research*, 11, 120-138.

Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. New York, Routledge.

Korkmaz, M. (2010). Yaygın Din Öğretiminde Yeterlik Ölçeği Geliştirme Süreci: Kur'an Kursu Öğreticileri Eğitim-Öğretim Yeterlilikleri Ölçeği Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(1), 239-256.

McCall, M. W., Jr. (2004). Leadership Development Through Experience. *Academy of Management Executive*, 18(3), 127–130.

Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Detay Yayıncılık, Ankara.

Orlov, J. (2003). The Holistic Leader: A Developmental Systemic Approach to Leadership. http://www.julieorlovconsulting.com/docs/holistic_leader_article.pdf. (01.01.2016 tarihinde erişilmiştir).

Pett, M.A., Lackey, N.R., and Sullivan, J.J. (2003). *Making Sense of Factor Analysis: The Use of Factor Analysis for Instrument Development In Health Care Research*. CA, Sage.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., and Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23- 74.

Shatar Sabran M. (2013). The Criteria for Holistic Leaders. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 11(2), 140-149.

Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*,3(6), 49-73.

Taggart. J. L. (2010). Holistic leadership. <http://www.leadershipworldconnect.com/holistic.pdf>.(15.02.2017 tarihinde erişilmiştir)

Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Quatro, S. A., Waldman, D. A. and Galvin, B. M. (2007) Developing Holistic Leaders: Four Domains for Leadership Development and Practice, *Human Resources Management Review*, 17(4), 427–441.

Worthington, R. L., and Whittaker, T. A. (2006). Scale Development Research: A Content Analysis and Recommendations for Best Practices. *The Counseling Psychologist*, 34, 806-838. <https://doi.org/10.1177/0011000006288127>

Yaraş, Z. (2017). Okul yöneticilerinin otantik ve holistik liderlik tarzlarının pozitif örgütsel davranış üzerindeki etkisi: Yapay sinir ağları uygulaması. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Elazığ.

Yurdugül, H. (2005). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kapsam Geçerliği İçin Kapsam Geçerlik İndekslerinin Kullanılması. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 28–30 Eylül Denizli, <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/PamukkaleBildiri.pdf> adresinden alınmıştır.