

Paylaşılan Liderliğin Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisi

Tuğba ALAGÖZ¹, Ali ALAGÖZ², Alper AYDOĞAN³, Serbay DURMAZ⁴

¹Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Niğde İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Niğde ORCID NO: [0000-0003-4300-2076](https://orcid.org/0000-0003-4300-2076)

²Milli Eğitim Bakanlığı, Şehit Fazıl Doğruöz Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Niğde ORCID NO: [0000-0002-3507-5411](https://orcid.org/0000-0002-3507-5411)

³Milli Eğitim Bakanlığı, MEB Niğde İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Niğde ORCID NO: [0000-0002-8827-7156](https://orcid.org/0000-0002-8827-7156)

⁴Milli Eğitim Bakanlığı, MEB, Sarıçam konaklama Merkezi İHO, Adana ORCID NO: [0000-0001-8921-0458](https://orcid.org/0000-0001-8921-0458)

Geliş: 29 Nisan 2022

Kabul: 30 Haziran 2022

ÖZ

Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin paylaşılan liderlik özelliklerinin okul etkililiği üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma nicel bir araştırma olup, ilişkisel tarama modeline göre yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini Niğde ilinde bulunan resmi okul öncesi, ilkököl, ortaokul ve lise kurumlarındaki görev yapan toplam 3572 öğretmenden oluşmaktadır. Basit tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 1053 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Veri toplamak amacı ile araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu, Özer ve Beycioğlu (2013) tarafından geliştirilen “Paylaşılan Liderlik Ölçeği”, Yıldırım ve Ada (2018) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Algılanan Okul Etkililiği Ölçeği (SEINDEX)” kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS (versiyon 25) kullanılarak korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin sergiledikleri paylaşılan liderlik davranışları “çok yüksek” düzeyinde öğretmenlerin okul etkililiğine yönelik algıları ise “yüksek düzeyde” bulunmuştur. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin paylaşılan liderlik özellikleri ile okul etkililiği arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışlarının okul etkililiğinin bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Paylaşılan liderlik, Okul etkililiği

The Effect Of Shared Leadership On School Effectiveness

ABSTRACT

In this study, it was aimed to examine the effect of shared leadership characteristics of school principals on school effectiveness according to teachers' perceptions. The research is a quantitative research and was conducted according to the correlational model. The population of the research consists of 3572 teachers working in official pre-school, primary, secondary and high school institutions in Niğde province. The sample of the study consists of 1053 teachers using the simple random sampling method. In order to collect data, a personal information form prepared by the researcher, “Shared Leadership Scale” developed by Özer and Beycioğlu (2010), and “Perceived School Effectiveness Scale (SEINDEX)” adapted to Turkish by Yıldırım and Ada (2018) were used. Data were analyzed using SPSS (version 25), correlation and regression analysis. As a result of the research, the shared leadership behaviors of the school principals according to the perceptions of the teachers were found to be “very high” and the perceptions of the teachers about the school effectiveness were found at “high” level. According to teachers' perceptions, it was seen that there was a moderate and positive significant relationship between school principals' shared leadership characteristics and school effectiveness. In addition, it was concluded that school administrators' shared leadership behaviors were a predictor of school effectiveness, according to teachers' perceptions.

Key Words: Leadership, Shared leadership, School effectiveness

¹Corresponding Authors Address: Niğde İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Merkez Niğde

e-mail: tugbaalagoz87@gmail.com

*Bu makale Ali ALAGÖZ’ün “Paylaşılan Liderliğin Okul Etkililiği Üzerine Etkisi: Niğde İli Örneği” adlı dönem projesinden üretilmiştir.

1. Giriş

Liderlik insanlık tarihi boyunca insan ilişkilerinde sürekli kullanılagelen bir kavram olmuştur. Kökeni 1300'lü yıllara dayanan "Lider" kelimesi (Gürsel ve Negiş,2003) ile kökeni 1800'lü yıllara dayanan "liderlik" ile ilgili 20. yüzyılda 500'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazlada liderlik ve lider tanımı yapılmıştır (Erçetin, 2000:3). Lider ve liderlik kavramları üzerinde herkesin uzlaştığı geçerli bir tanım bulunmamaktadır. Bu nedenle kavramla ilgili farklı tanımlamalar yapılmaktadır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009:3). Lider, örgütteki işlemlerin iyileştirilmesi ve nasıl yapılması gerektiğine dair öngörü ve vizyonu ile çalışanlara ilham veren bir bireydir. Bununla birlikte liderler çalışanların vizyonlarını genişletmekte, onlarla iletişim kurmakta ve çalışanların kendilerinin bile tahmin edemeyeceği seviyelerde görev almalarını sağlamaktadır (Slater, 2001: 30, akt. Rakhymzhanov, 2022). Güney (1999) liderliği başkalarının davranış, tutum ve düşüncelerini etkileme yeteneği olarak tanımlarken; Zel (2001) liderliği, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmek olarak tanımlamaktadır.

Eğitimde en kutsal vazifeyi üstlenen öğretmenlerimizin bu görevlerini ifa ederken duygusal yapıları üzerinde en yüksek etkiyi oluşturabilecek olan liderlik davranışının bilinmesi büyük bir önem arz etmektedir. Keza, liderlik büyük ölçüde bir etkileme sürecidir. (Kaya, 1991:107) bu süreçte eğitim örgütlerinde liderliğin okul çalışanları tarafından paylaşılmasının okulun en önemli paydaşı olan öğretmenler üzerinde olumlu bir etki yapacağı düşünülmektedir. Alan yazında liderlik tanımlarına bakıldığında bazıları liderlik davranışlarının dikkate alınarak bazılarınsa liderde bulunan özelliklerden yola çıkılarak yapıldığı görülmektedir. Bu açıdan farklı liderlik tarzları ortaya çıkmış olup bunların öğretmenler üzerinde etkisi sezilmektedir. Bunlardan biri de paylaşılan liderliktir. Paylaşılan liderlik kavramı 1950'li (Gibb, 1951; akt. Çobanoğlu, 2019) ve 1960'lı yıllarda (Katz ve Kahn, 1966; akt. Çobanoğlu 2019) dolaylı olarak ele alınsa da asıl çalışmalar 1980 ve 1990'lı yıllarda tartışılmaya başlanmıştır (Firestone, 1996; Weiss ve Cambone, 1994; akt. Çobanoğlu 2019). Paylaşılan liderlik kavramı alanda farklı kavramlar ve tanımlamalarda kullanılmıştır. Alan yazında 'Dağıtılmış Liderlik', 'Dağıtımsal Liderlik' kavramları yurt içindeki çalışmalarda 'Paylaşılan Liderlik' kavramının yerine kullanılabilir. Yurt dışında yapılan farklı çalışmalarda ise bu kavramların tanımlarının ve sınırlarının netleşmediği ortaya konmuştur. National College for School Leadership (NCSL) bu karışıklığı 2003 yılında yayınladığı bir raporla ifade etmiştir. Bu raporda hem dağıtılmış liderlik ve paylaşılan liderlik ifadelerinin birbirinin yerine kullanıldığı ifade edilmiş hem de

dağıtılmış liderlik ifadesi eleştirilmiştir (Çobanoğlu, 20019). Flessa (2009), paylaşılan liderliği örgütte yapılan işlerin çoğu zaman beraberce ve gerçekleştirilen değişimin başarılmasından tek bir kişinin değil örgütün sorumlu olduğu, anlayış olarak bireysel değil, örgütsel görülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ona göre paylaşılan liderlik, yapılan bireysel etkinlikler ve faaliyetlerden çok ilişkilere dayalı bir grup aktivitesidir. Bu bağlamda ortaklaşabilme temeline dayanan paylaşılan liderlik, bir örgütte liderliğin farklı kişiler ve pozisyonlar üzerinde ve ötesinde genişletilmesi ve böylece elde edilen sonuçların parçaların toplamından daha fazlası olması durumudur. Paylaşılan liderliği Gronn (2000; akt. Bakır, 2013) “Bütünün parçalardan daha büyük olması” şeklinde betimleyerek tanımlamıştır.

Paylaşılan liderlik, örgütlerde belli bir kişiye atfedilen liderlik görevinin çalışanlarca paylaşılarak liderlik rollerinin birden fazla kişi tarafından gerçekleştirilmesi (Harris, 2003; 2005; Spilane, Holversan ve Diamond, 2001; Özer ve Beycioğlu,2013) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre paylaşım tüm çalışanların ortak çabası ile gerçekleşecektir. Zira, gelecekte kimse gereken tüm kritik yeteneklere yalnız sahip olamayacağı için liderliğin paylaşılması bir yönetim modeli olarak kaçınılmaz olacaktır (Barutçugil,2019).

Liderlik üzerine yapılmış çalışmaların çoğunluğunda paylaşılan liderliğin okulun kalitesinin artmasına katkıda bulunduğu ve öğrenen okulların gelişmesine katkı sağladığı görüşü hakimdir (Bakır ve Aslan,2014). Paylaşılan liderliğin uygulanması ile çalışanların moral ve motivasyonlarında, işe doyumlarında, yaratıcılıklarında, birbiriyle iletişimde, özende, kurumu sahiplenmesinde, bağlılıklarında ve değerlik duygusunda artışlar olduğu görülmektedir (Bostancı,2012). Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri sergilemesi öğretmenler, öğrenciler, veliler, çalışanlar, okulun bulunduğu çevre gibi paydaşların etkili kılınmasında önemli bir faktördür. Bu paydaşların etkililiği de eğitim kurumunun etkililiği açısından önemlidir.

Etkililik, eski zamanlardan beri, "amaçlanan bir etki, çıktılar, son derece spesifik ve olgusal sonuçlar elde etme yeteneği" dahil olmak üzere çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Şişman, 2002). Etkililik, sadece amaçlara ulaşmak için kullanılacak en iyi yolları seçmeyi değil, aynı zamanda bu amaçlara ne derece ulaşıldığını ifade etmeyi de kapsar (Ada ve Baysal, 2012; Demirtaş ve Güneş, 2002; Hesapçioğlu, 2006). Balcı (2011)'ya göre etkililik ise hem etkinliği hem de verimliliği kapsayan daha geniş bir çağrışıma sahiptir.

Değişen çağın değişen ihtiyaçları söz konusu olduğunda etkili okulların bu değişim sürecine daha kolay uyum sağladıklarını ortaya koymaktadır. Etkili okullar, her çocuğun öğrenebileceğini düşünen ve onlara daha iyi bir öğrenme ortamı sunmaya çalışan okullardır. Öğrenci, öğretmen, yönetim, program, eğitim-öğretim süreci, veli, okul ortamı, okul kültürü ve iklimi açısından etkili okulların çeşitli özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Şişman, 2002).

Brookover ve Lezotte (1979; akt. Çevrik, 2022) ise etkili okul özelliklerini; etkin işleyen okul-aile birliği, temel düzeyde okuma-yazma beklentisinin karşılanması, etkili bir öğretim liderliği, öğretmenlerin kendilerini eğitimin bir parçası olarak görmeleri, öğrencilerden yüksek beklenti ve sorumluluk bilinci taşıyan öğretmenler şeklinde ele almaktadır. Birçok akademisyen, okul etkililiğinin sağlanması ve sürdürülmesi için okul yöneticilerinin tüm sorumluluğu alması gerektiği konusunda hemfikirdir (Çubukçu ve Girmen, 2006; Şişman, 2012). Üretken okullardaki yöneticilerin davranış ve iletişim yetenekleri açısından akranlarından farklı olmaları gerekmektedir. Öğretime odaklanmak, öğretim amaçlarını ve beklentilerini net bir şekilde belirlemek, bu hedefleri öğretmenlere iletmek, zamanlarının önemli bir bölümünü öğretim sorunlarına çözüm geliştirmeye ayırmak, öğretim sürecini dikkatle izlemek ve personel odaklı olmak bu liderlerin özellikleridir. (Balcı, 2013). Çalışanların iş mutluluğu, örgütsel bağlılıkları ve örgütte sinerji üretimi okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinden etkilenir. Bu durum okul yöneticilerinin lider olarak önemini ortaya koymaktadır (Cemaloğlu, 2013). Başarılı bir okulun lideri, sınıflarda, öğretmenler odasında, kantinde, salonlarda, kazan dairesinde, sportif faaliyetlerde kısacası okulun her yerinde görünür olmalıdır (Güçlü ve Özden, 2000). Bu bağlamda okul müdürlerinin göstermiş oldukları paylaşılan liderlik davranışlarının okul etkililiği üzerindeki etkisi bulunduğu düşünülmektedir ve bu hipotezin derinlemesine araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, öğretmenlerin algılarına göre paylaşılan liderlik ve okul etkililiği arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı ve paylaşılan liderliğin okul etkililiğinin bir yordayıcısı olup olmadığının araştırılması da amaçlanmıştır.

2. Yöntem

İlişkisel tarama modelindeki bu çalışmada öğretmenlerin paylaşılan liderliğe ve okul etkililiğine yönelik görüşleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlanmaktadır. Karasar (2015)'a göre "iki veya daha çok değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ve bu farklılığın derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeline ilişkisel tarama modeli denilmektedir."

Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Niğde ilinde bulunan okul öncesi, ilköğretim, ortaokul ve lise düzeylerinde görev yapan 3572 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama araçları evrenin tamamına iletilmiş olup araştırmanın örneklemini basit tesadüfi örnekleme belirleme yöntemiyle belirlenmiş 1053 öğretmen oluşturmuştur.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla oluşturulmuş ölçeğin 3 bölümü bulunmaktadır. İlk bölümde “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölümde “Paylaşılan Liderlik Ölçeği”, üçüncü bölümde “Okul Etkililiği Ölçeği” yer almaktadır.

Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu çalışmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla; cinsiyet, yaş ve görev yaptıkları okul türü başlıklarından oluşmaktadır.

Paylaşılan Liderlik Ölçeği

Araştırmada Özer ve Beycioğlu (2010) tarafından geliştirilmiş 10 maddeden ve 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçek kullanılmıştır. Tek boyutlu ölçeğin güvenirlik katsayısı $\alpha=0,92$ olarak belirlenmiş ve ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik çalışması Özer ve Beycioğlu (2010) tarafından yapılmıştır. Mevcut araştırmada yer alan verilere göre güvenirlik katsayısı ise 0,96 olarak belirlenmiştir. Tek boyuttan oluşan ölçeğin ölçek geneline göre hesaplanan Cronbach alfa güvenirlik değerleri esas alınmıştır. Araştırmadaki iç tutarlılık, katılımcıların verdiği yanıtların gerçek yanıtı ne kadar yansıttığını değerlendirmektedir (Bakır ve Aslan, 2014). Başka bir deyişle, iç tutarlılık hesaplaması yapılırken, katılımcının herhangi bir maddeye verdiği cevabın, benzer türdeki bir grup maddeye verdiği cevaplarla hangi ölçüde tutarlı olduğuna bakılmaktadır. Özer ve Beycioğlu (2010)’na göre “ölçekten alınabilecek en düşük puan 10, en yüksek puan ise 50’dir. Yüksek puan paylaşılan liderliğe ilişkin algının yüksek olduğu, düşük puan ise paylaşılan liderliğe yönelik algının düşük olduğu biçiminde değerlendirilebilir. Ölçekteki maddeler aritmetik ortalamaya göre 1,00-1,80 Hiç katılmıyorum, 1,81- 2,60 Az katılıyorum, 2,61- 3,40 Orta düzeyde katılıyorum, 3,41- 4,20 Çoğunlukla katılıyorum, 4,21- 5,00 Tamamen katılıyorum” şeklinde değerler esas alınarak yorumlanmıştır.

Okul Etkililiği Ölçeği

İlk olarak sosyal sistemler kuramına dayalı olarak Mott (1972) tarafından hastanelerin etkililiğini ölçmek amacıyla hazırlanan ölçek sonrasında Miskel vd. (1979) tarafından okullara uyarlanmışlardır. Son olarak Hoy ve arkadaşları (Hoy & Ferguson, 1985; Hoy & Miskel, 1991; Hoy vd., 1991) tarafından birçok defa revize edilmiştir. Yıldırım (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek 8 madde ve tek boyuttan oluşan ölçeğin güvenirlik katsayısı da 0.52 olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada yer alan verilere göre hesaplanan güvenirlik katsayısı da 0,95 olarak belirlenmiştir. Tek boyuttan oluşan ölçeğin; ölçek geneli hesaplanan Cronbach alfa

güvenirlilik değerleriyle gerçekleştirilmiştir. Ölçeğe ilişkin maddeler aritmetik ortalamaya göre “1,00- 1,83 Kesinlikle katılmıyorum, 1,84-2,67 Katılmıyorum, 2,68-3,50 Karasızım, 3,51-4,33 Az katılıyorum, 4,35-5,16 Katılıyorum, 5,17- 6,00 Kesinlikle katılıyorum” şeklinde değerler esas alınarak yorumlanmıştır.

Verilerin Toplanması

Çalışmada veri toplama araçları “Kişisel Bilgi formu”, “Paylaşılan Liderlik Ölçeği” ve “Okul Etkililiği Ölçeği” olmak üzere üç bölümden oluşmuştur. Niğde ilinde görev yapan öğretmenlere ulaşabilmek için Niğde İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden resmi araştırma izni alınmıştır. Araştırmanın yapılaş amacının belirtildiği, araştırmacının kendisini tanıttığı ve katılımcıların ölçeklerdeki maddeleri nasıl cevaplayacağına ilişkin bilgilendirmenin yapıldığı kapak sayfası ölçek ile birlikte elektronik ortama aktarılan veri toplama araçları ile katılımcı öğretmenlerden veriler elde edilmiştir. Veri toplama süreci 4 hafta sürmüştür.

Verilerin Analizi

Verilere hangi tür analizlerin yapılması gerektiğini tespit etmek için çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre normallik testi gerçekleştirilmiştir. Okullarda öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları ve okul etkililiği ölçekleri ile toplanan veriler üzerinde çarpıklık ve basıklık katsayısı hesaplanmıştır. Jondeau ve Rockinger (2003)’ e göre çarpıklık ve basıklık katsayılarının +3 ile -3 arasında değiştiğinde normal dağılım parametrelerine uygun şartlar taşıdığını belirtmiştir.

Tablo 1

Verilerin Çarpıklık ve Basıklık Katsayı Sonuçları

	Çarpıklık	Basıklık
Paylaşılan Liderlik	-1,372	1,781
Okul Etkililiği	-1,602	2,931

Elde edilen verilerin normal dağılım parametreleri arasında olduğu için analizlerde SPSS (Versiyon 25) paket programı kullanılarak betimsel istatistikler, pearson momentler çarpımı korelasyonu ve regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

Okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile okul etkililiği arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için ise pearson momentler çarpımı korelasyonu kullanılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır. Okullarda paylaşılan

liderlik uygulamalarının okul etkililiğini yordayıp yordamadığına yönelik olarak basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

3. Bulgular

Araştırmanın temel problemi ve alt problemlerine yanıt bulmak için yapılan araştırma, araştırma sonucunda elde edilen veriler, veriler ışığında ulaşılan bulgular ve bu bulgular doğrultusunda yapılan yorumlara yer verilmiştir. Öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderlik algıları ile okul etkililiğine yönelik algı düzeylerini belirlemek amacıyla aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında paylaşılan liderlik ve okul etkililiği ölçeği için Tablo 2'deki puan aralıkları kullanılmıştır.

Tablo 2

Paylaşılan Liderlik ve Okul Etkililiği Ölçeklerinin Ortalama Puan Aralıkları

Paylaşılan Liderlik Ölçek Ortalama Puan Aralığı	
Ölçek Ortalama Puanı	Düzy
1,00 – 1,80	Çok Düşük
1,81 – 2,60	Düşük
2,61 – 3,40	Orta
3,41 – 4,20	Yüksek
4,21 – 5,00	Çok yüksek
Okul Etkililiği Ölçek Ortalama Puan Aralığı	
Ölçek Ortalama Puanı	Düzy
1,00- 1,83	Kesinlikle katılmıyorum
1,84- 2,67	Katılmıyorum
2,68- 3,50	Kararsızım
3,51- 4,33	Az katılıyorum
4,35-5,16	Katılıyorum
5,17-6,00	Kesinlikle katılıyorum

Öğretmenlerin Paylaşılan Liderliğe İlişkin Algı Düzeyleri

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin paylaşılan liderliğe ilişkin algıları hangi düzeydedir?” şeklindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Ölçeğinde yer alan tüm sorulara verdikleri yanıtlara ilişkin genel değerlendirme Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3

Öğretmenlerin Algılarına Göre Paylaşılan Liderlik Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları

Katılımcılar	N	Min.	Max.	X	ss
Öğretmenler	1053	1	5	4,32	,78

Araştırmanın problem cümlesi analiz edildiğinde, 1053 katılımcı öğretmenin verdiği yanıtlar doğrultusunda Tablo 3’te de görüldüğü gibi paylaşılan liderlik davranışları düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama 4,32 - “ Çok Yüksek” düzeyinde bulunmuştur.

Öğretmenlerin okullardaki paylaşılan liderlik algı düzeyleri aşağıda Tablo 4 ’te görülmektedir.

Tablo 4

Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Ölçeğinde Bulunan İfadelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları

Madde	İfade	X	ss
1	Müdürümüz, okula ilişkin karar alma süreçlerine diğer paydaşları da (örn. öğretmenleri, öğrencileri, velileri) dahil eder.	4.28	.91
2	Müdürümüz, okulun amaçlarına ulaşması için diğer okul paydaşları ile (müdür yardımcıları, öğretmenler, öğrenciler, veliler) işbirliği içinde çalışır.	4.34	.88
3	Müdürümüz, öğretmenlerin eğitim-öğretimle ilgili konulardaki çabalarını destekler.	4.47	.83
4	Öğretmenler, öğrenciler ve veliler görüş ve önerilerini okul müdürüne rahatlıkla söylerler.	4.43	.85
5	Öğretmenler okulun yönetsel işlerine katkı sağlamak konusunda isteklidirler.	4.20	.92
6	Öğretmenler okul yöneticilerine yardımcı olurlar.	4.37	.80
7	Müdürümüz, paylaşıma dayalı bir okul ortamı oluşturma konusunda çaba gösterir.	4.36	.89
8	Müdürümüz, okul işlerini diğer okul üyeleri ile etkileşim halinde yerine getirme konusunda isteklidir.	4.25	.90
9	Öğretmenlerin, okulda gerçekleşen tüm değişim ve gelişme çabalarına etkin olarak katılmaları sağlanır	4.24	.89
10	Müdürümüz, okulda karşılaşılan bir sorunun çözümü sürecinde, işin niteliğine, kişilerin bilgi ve deneyimlerine bakarak diğer okul üyelerinin (öğretmenler,	4.28	.93
Toplam		43.22	7.81

Tablo 4'te görüldüğü üzere, Paylaşılan Liderlik Ölçeğini yanıtlayan katılımcılar ölçekteki maddelere “Çok yüksek” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Bu durum, öğretmenlerin okul müdürleri ile hem yönetim hem de akademik açıdan paylaşım ve iş birliği içinde olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca, okul müdürlerinin diğer okul üyeleri ile etkileşim içinde buldukları ve değişim hareketlerine tüm paydaşların katılımını sağlama çabasında oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin Okul Etkililiğine İlişkin Algı Düzeyleri

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin algıları hangi düzeydedir?” şeklindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin Okul Etkililiği Ölçeğinde yer alan tüm sorulara verdikleri yanıtlara ilişkin genel değerlendirme Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5

Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Etkililiği Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları

Katılımcılar	N	Min.	Max.	X	ss
Öğretmenler	1053	1	6	4,87	1,02

Araştırmanın problem cümlesi analiz edildiğinde, 1053 katılımcı öğretmenin verdiği yanıtlar doğrultusunda Tablo 6’da de görüldüğü gibi okul etkililiği düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama 4,87 “Katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur.

Öğretmenlerin okul etkililiği algı düzeyleri aşağıda Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6

Öğretmenlerin Okul Etkililiği Ölçeğinde Bulunan İfadelere Verdikleri Yanıtlara İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları

Madde	İfade	X	ss
1	Okulumdaki hemen hemen herkes değişiklikleri kabul eder ve uyum sağlar	4.83	1.23
2	Bu okulda çok sayıda ürün ve hizmet üretilip, sunulmaktadır.	4.39	1.28
3	Okulumdaki öğretmenler acil durumlar ve sorunlar ile başa çıkmada iyidir.	5.04	1.09
4	Bu okuldaki öğretmenler mevcut kaynakları etkili bir şekilde kullanırlar.	5.12	1.08
5	Bu okuldaki öğretmenler problemleri önceden tahmin eder ve önlerler.	4.94	1.10
6	Bu okuldaki öğretmenler, kendilerini etkileyen yenilikler hakkında geniş bir bilgiye sahiptir.	4.87	1.11
7	Bu okulda sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi yüksektir.	4.86	1.19
8	Bu okulda değişiklikler yapıldığında öğretmenler çabucak kabul eder ve uyum sağlarlar.	4.97	1.13
Toplam		39.01	8.16

Tablo 6'daki verilerin yorumlanmasında izlenen yol şu şekildedir. "1 ve 6 arasında puanlanmış bir ölçekte, en yüksek puan ile en düşük puanın farkı 5'tir ($6-1=5$). Ölçek 6 eşit puan aralığında olduğundan 5 olan puan farkının 6 ya bölümü 0,83'tür. 1'den başlanarak 0,83 puan aralıklarıyla puanları derecelendirdiğimizde, 1-1,83 arası çok düşük, 1,84-2,66 arası düşük, 2,67-3,49 ortalama altı, 3,50-4,32 ortalama üstü, 4,33-5,16 yüksek, 5,17-6,00 arası ise çok yüksek olarak düşünülebilir" (Yıldırım, 2015:130). Tablo 6'da görüldüğü üzere, Okul Etkililiği Ölçeğini yanıtlayan katılımcılar ölçekteki maddelere "yüksek" düzeyinde yanıt vermişlerdir. Bu durum, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların yüksek düzeyde etkili olduğu düşüncesine sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir.

Paylaşılan Liderlik Ve Okul Etkililiği Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi "Öğretmenlerin algılarına göre, paylaşılan liderlik ve okul etkililiği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" şeklindedir. Okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi hesaplamak için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 7'de sunulmuştur.

Korelasyon, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon katsayısı 1,00 ile -1,00 arasında değişmektedir. 1,00 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi, -1,00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0,70-1,00 arasında olması yüksek, 0,30-0,70 arasında olması orta, 0,00-0,30 arasında olması düşük düzeyde ilişki olduğu anlamına gelmektedir (Büyüköztürk,2012).

Tablo 7

Öğretmenlerin Algılarına Göre, Paylaşılan Liderlik Ve Okul Etkililiği Arasındaki Korelasyona Ait Analiz Sonuçları

Değişkenler	Paylaşılan Liderlik	Okul Etkililiği
Paylaşılan Liderlik	1	,606**
Okul Etkililiği	,606**	1

**0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7 incelendiğinde, öğretmenlerin okul etkililiği ile paylaşılan liderlik algıları arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,60$, $p=,000$) olduğu görülmektedir. Bu durum öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının öğretmenlerin okul etkililiği algı düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Paylaşılan Liderliğin Okul Etkililiğine Etkisine Yönelik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin göstermiş oldukları paylaşılan liderlik davranışlarının okul etkililiği algıları üzerinde etkisi var mıdır?” şeklindedir. Okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarının okul etkililiğini düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına ait bulgular ve yorumlar Tablo 8’de verilmiştir. Bağımsız değişken olan paylaşılan liderliğin, bağımlı değişken olan okul etkililiği üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo 8
Öğretmenlerin Algılarına Göre Paylaşılan Liderliğin Okul Etkililiğine Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	Beta	t	p
Sabit	11,665	1,126		10,362	,000
Paylaşılan Liderlik	,633	,026	,606	24,692	,000
R: ,606	R ² : ,367				
F(1,1051)=609,697 P= ,000					

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin sergilemiş oldukları paylaşılan liderlik davranışlarının, öğretmenlerin okul etkililiği algılarını ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda okul müdürlerinin sergiledikleri paylaşılan liderlik davranışları ile öğretmenlerin okul etkililiği algıları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiş (R= ,606, R²=,367), paylaşılan liderliğin okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür (F(1,1051)=609,697, p<,05). Paylaşılan liderlik davranışları okul etkililiğinin %36’sını açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişkenin katsayısının (B=,633) anlamlılık testi de, paylaşılan liderliğin anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir (p<,01).

4. Tartışma

Bu araştırmada öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve okul etkililiği algı düzeylerinin cinsiyet, yaş ve görev yapılan okul türü değişkenlere göre değişkenlik gösterip göstermedikleri; paylaşılan liderlik ve okul etkililiği arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı ve paylaşılan liderliğin okul etkililiğinin bir yordayıcısı olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin paylaşılan liderliğe ilişkin algıları hangi düzeydedir?” şeklinde belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin sergiledikleri paylaşılan liderlik davranışlarına yönelik algıları “Çok yüksek” düzeydedir. Benzer bir şekilde Christy (2008)’nin araştırma sonuçlarını destekler biçimde Yılmaz (2013) da çalışmasında ilköğretim okulu öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışları yüksek düzeyde tespit etmiştir. Bu durum günümüzün değişen ve gelişen koşullar göz önünde bulundurulduğunda, okul müdürlerinin başta öğretmenler ve veliler olmak üzere bütün paydaşlar ile etkileşim halinde oldukları ve yönetim yetkisini paylaştığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin algıları hangi düzeydedir?” olarak belirlenmiştir. Okul Etkililiği Ölçeğini yanıtlayan katılımcılar ölçekteki maddelere “yüksek” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Bu durum, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların yüksek düzeyde etkili olduğu düşüncesine sahip oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Bu bulguyu destekleyici olarak, Özgenel (2020), Özgenel ve Mert (2019), Özgenel ve Koç’un (2020) çalışmalarında da öğretmenlerin okul etkililiğine yönelik algılarının “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum eğitim sistemi açısından değerlendirildiğinde olumlu bir gelişme olarak kabul edilebilir. Neticede, okulların etkililiği, eğitim sistemindeki başarı ile paralel olarak yorumlanabilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin algılarına göre, paylaşılan liderlik ve okul etkililiği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları ile öğretmenlerin okul etkililiği algı düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır. Benzer şekilde destekleyici sonuçlar, Hook (2006), Çubukçu ve Girgen (2006) ve Güngör (2018)’in araştırmalarında da öğretmenlerin okul etkililiği ile paylaşılan liderliğe ilişkin algıları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyli ve manidar bir ilişki şeklinde tespit edilmiştir. Bu durum, okul etkililiği ile okul müdürlerinin göstermiş sergilemiş oldukları paylaşılan liderlik davranışları arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Okul müdürlerinin göstermiş oldukları paylaşılan liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının okul etkililiği algıları üzerinde etkisi var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin okul etkililiğine yönelik algılarının öğretmenlerin paylaşılan liderlik düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Humphreys, Zaho, Ingram, Galdstone & Basham (2010) ve Sivri (2011) araştırmalarında okul etkililiğinin dikkat çeken göstergelerinden biri olarak, güçlü paylaşımsal liderliği göstermiştir. Bu bağlamda bu araştırma Niğde ilinde görev

yapan öğretmenlerin paylaşımcı liderlik davranışlarına ve okulların etkililik düzeylerine ışık tutmuştur. Bu araştırmadan elde edilen veriler Niğde İl Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planlamasında GZFT analizinde önemli bir kaynak olacaktır.

Bu araştırmanın bulgularına dayanarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

- Okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışlarını geliştirmek, yöneticilere paylaşılan liderliğin önemini fark ettirmek amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme Genel Müdürlüğü tarafından hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenebilir.
- Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla geliştirilen eğitim programlarına paylaşılan liderliğin okul etkililiği üzerindeki etkilerini de kapsayan konulara yer verilmelidir.
- Okul yöneticilerinin yeniden görevlendirmelerinde öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarına da başvurulabilir.
- Okul etkililik düzeyi düşük okullarda paylaşılan liderliğe yönelik uygulamalar geliştirilerek okulların dönüşümü sağlanabilir.
- Bu araştırma daha önce okul etkililiği ile birlikte okul müdürlerinin paylaşımcı liderlik davranışlarının derinlemesine hiç incelenmediği Niğde ili ile sınırlıdır. Benzer bir çalışma farklı il ve bölgelerde de uygulanarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

Etik Standart ile Uyumluluk

Çıkar Çatışması: Yazarlar arasında her hangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Etik Kurul İzni: Bu çalışma, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Etik Kurulunun 2022/05-23 sayılı kararı ile uygun bulunmuştur.

Finansal Destek: Finansal destek bulunmamaktadır.

Teşekkür: Bu makalenin üretilmesine kaynaklık eden projenin hazırlık sürecinde desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Bülent ÇELİK'e sonsuz teşekkürler.

Kaynakça

- Ada, S. ve Baysal, Z. N. (2012). Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi (2. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Bakır, A.A. (2013). Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

- Bakır, A. & Aslan, M. (2014). Paylaşılan liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi/the effect of distributed leadership on teachers' organizational commitment. *e-International Journal of Educational Research*. 5. 10.19160/e-ijer.38888.
- Balcı, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 36(162).
- Barutçugil, İ. (2019). <https://ismetbarutcuogil.com/2019/11/09/yoneltici-ve-yaniltici-liderler/>
- Bostancı, A. B. (2012). Paylaşılan liderlik algısı ölçeği'nin Türkçe uyarlaması. *International Journal of Human Sciences*, (9)2, 1619-1632.
- Büyükoztürk Ş. (2013). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni Spss Uygulamaları ve Yorum. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. Özdemir (Ed.). Eğitim Yönetiminde kuram ve uygulama içinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Çevrik, M. (2022). Okul etkililiğinde karizmatik liderlik ve kolektif öğretmen yeterliğinin rolü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak
- Christy, M. J. (2008). A comparison of distributed leadership readiness in elementary and middle schools (Doctoral dissertation). University of Missouri, Columbia.
- Çobanoğlu, N. (2019). İlk ve ortaokullardaki paylaşılan liderlik ile pozitif psikolojik sermayenin bazı değişkenler açısından incelenmesi ve aralarındaki ilişkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Çubukçu, Z. & Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16: 121-136.
- Demirtaş, H., ve Güneş, H. (2002). Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü. Ankara. Anı Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider sarmalında vizyon (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Flessa, J. (2009). Educational micropolitics and distributed leadership. *Peabody Journal On Education*. 84: 331-349.
- Güçlü, N. ve Özden, S. (2000). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 67-68.
- Güney, S. (1999). Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği. Ocak Yayınları.
- Güngör, A. (2018). Etkili Okul Özelliklerinin Dönüşümsel Liderlik ve Öğretmen Bağlılığıyla İlişkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Gürsel, M., Izgar, H., Altınok, V., Kesici, Ş., Bozgeyikli, H., Sürücü, A. & Negiş, A. (2003), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Konya, Eğitim Kitabevi.
- Harris, A. (2005). Leading or misleading? Distributed leadership and school improvement. *Journal of Curriculum Studies*, 37(3), 255-265.

- Hesapçioğlu, M. (2006). Eğitim kurumlarında kalite olgusu ve kalite güvence sistemleri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 23, 143- 160
- Hook, D. (2006). The Impact of Teacher Leadership on School Effectiveness In Selected Exemplary Secondary Schools . Texas: A&M University.
- Humphreys, J., Zhao, D., Ingram, K., Gladstone, J., & Basham, L. (2010). Situational narcissism and charismatic leadership: A conceptual framework. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 118.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: Ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- Jondeau, E., & Rockinger, M. (2003). Conditional volatility, skewness, and kurtosis: existence, persistence, and comovements. *Journal of Economic dynamics and Control*, 27(10), 1699-1737.
- Kaya, Y. K. (1991). Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama. Ankara: Bilim Yayınları.
- Karasar, N. (2015). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Kavramlar-İlkeler-Yöntemler. Ankara: Nobel.
- Sivri, H. (2011). *School effectiveness: A qualitative investigation of multiple cases at primary schools in İzmir* (Master's thesis, Middle East Technical University).
- Spillane, J. & Halverson, R. & Diamond, J. (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Educational Researcher*. 30. 23-28. 10.3102/0013189X030003023.
- Öğretici, R. (2006). Katılımcı liderlik ve katılımcı liderlik uygulamalarına ilişkin bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özer, N. & Beycioğlu, K. (2013). Paylaşılan liderlik ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenirlik çalışmaları . *İlköğretim Online* , 12 (1) , 2-11 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ilkonline/issue/8586/106671>
- Özgenel, M. & Mert, P. (2019). The role of teacher performance in school effectiveness. *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 4(10): 417-434.
- Özgenel, M. & Koç. M. H. (2020). An investigation on the relationship between teachers' occupational commitment and school effectiveness. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 8: 494-530.
- Özgenel, M. (2020). An organizational factor predicting school effectiveness: *School Climate*. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 2020, 7(1): 38-50.
- Rakhymzhanov, A. (2022). Okul müdürlerinin liderlik stili, örgütsel öğrenme ve öğretmen liderliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (2002). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Şişman, M. (2012). Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Etkili Okullar (3.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Yıldırım, İ. & Ada, Ş. (2015). Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve denetim odakları ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 429-446.
- Yılmaz, A. İ. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları. Doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.