



Yazar/Author

Nazım ÇOĞALTAY* Gülsen GENÇDAL**

Makale Adı/Article Name

Kolaylaştırıcı Liderlik Stili: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması

Facilitative Leadership Style: A Scale Development Study

ÖZ

Liderlik karmaşık ve çok yönlü bir konsepttir. İyi bir lider, çeşitli beceri ve özelliklere sahip olarak, insanları bir araya getirir, motive eder, etkileşimde bulunur ve ortak hedeflere ulaşmak için yönlendirir. Liderlik, sürekli öğrenme, adaptasyon ve kişisel gelişim süreçlerini içerir. Bu bağlamda her geçen gün modern dünyanın hızlı değişimlerine bağlı olarak gelişen ihtiyaçları karşılayabilecek farklı liderlik tarzlarından söz edilmeye başlanmıştır. Kolaylaştırıcı liderlik tarzı olumlu liderlik davranışlarının damıtılmış hali olup, örgütlerde çatışmayı azaltmaya ve çalışanlar arasında daha verimli profesyonel ilişkileri geliştirmeye yardımcı olmak için birbirine zıt bakış açılarını da birleştirmeye çalışan bir liderlik tarzıdır. Bu bağlamda araştırmamızın temel amacı, Türkiye'de araştırmalara konu olması muhtemel olan kolaylaştırıcı liderlik tarzını ölçmeyi başaran psikometrik bir ölçek geliştirmektir. Araştırmada öğretmenlerden oluşan 478 katılımcıdan elde edilen verilerin çözümlenmesinde açıklayıcı faktör analizi (AFA) kapsamında madde analizleri gerçekleştirilmiş ve üç alt boyuttan oluşan toplam 21 maddelik bir ölçek elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .97 olarak belirlenmiş ve bu değer de ölçeğin iç tutarlık bağlamında güvenilir olduğunu ortaya koymuştur. Nihai olarak elde edilen ölçek yapısı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile de test edilmiş ve yapı geçerliliğine ilişkin kanıtlar raporlanmıştır. Tüm analizler sonucunda araştırmada geliştirilen "Kolaylaştırıcı Liderlik Ölçeğinin" geçerli, güvenilir bir veri toplama aracı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik stili, Kolaylaştırıcı liderlik

ABSTRACT

Leadership is a complex and multifaceted concept. A good leader, equipped with various skills and qualities, brings people together, motivates them, engages in interactions, and guides them toward common goals. Leadership involves continuous learning, adaptation, and personal development processes. In this context, as the rapidly changing needs of the modern world continue to evolve, different leadership styles that can meet these demands are being discussed. The facilitating leadership style, which has been frequently researched lately, is a distilled form of positive leadership behaviors and aims to reconcile contrasting perspectives to reduce conflicts in organizations and enhance more efficient professional relationships among employees. In this context, the primary goal of our research is to develop a psychometric scale that can measure the facilitating leadership style, which is likely to be the subject of research in Turkey. In the analysis of the data obtained from 478 participants consisting of teachers in the study, item analyses were conducted within the scope of exploratory factor analysis (EFA), and as a result, a scale consisting of a total of 21 items with three subscales was obtained. The Cronbach's Alpha reliability coefficient calculated for the reliability of the scale was determined as .97, indicating that the scale is reliable in terms of internal consistency. The final scale structure was also tested with confirmatory factor analysis (CFA) and evidence of construct validity was reported. All analyses revealed that the developed "Facilitating Leadership Scale" in the research is a valid and reliable data collection tool.

Keywords: Leadership, Leadership style, Facilitative Leadership

Extended Abstract

In today's world, where technology allows almost everything to be copied and widely distributed, the only thing that cannot be copied is our authentic selves. Failing to bring our identity to what we do commodifies our individuality and denies the unique style and contributions we bring to our personal relationships, communities, organizations we serve, and stakeholders. Facilitative leaders create an environment that values and encourages diversity and originality, thereby supporting others in expressing their true selves. These leaders honor different perspectives and talents, fostering an environment where everyone can contribute. Consequently, by enabling group members to express themselves freely and showcase their potential while valuing diversity and uniqueness within the group, facilitative leaders facilitate effective collaboration among organizational members, leading to success. (Durljanova, 2020).

Facilitative leadership encourages collaboration within the organization by involving members in decision-making and problem-solving processes. It facilitates communication among team members through open and effective channels, supporting the resolution of issues through communication. The leader supports members by understanding their needs and emotional states, thereby enhancing their motivation. While promoting personal and professional development, the leader addresses conflicts within the organization or resolves them. Additionally, by presenting a clear vision, the leader helps members focus on common goals and strengthens their adaptability to change. In today's complex and rapidly changing world, work environments are evolving, emphasizing the development of leadership skills through effective communication, collaboration, and problem-solving in organizations adopting this leadership style. Ultimately, facilitative leadership contributes to the advancement of organizations in effectiveness, productivity, innovation, and human-centered approaches, maximizing the potential of members to create a satisfying work environment. As Covey stated, leadership is not a position but a choice, fostering an environment where everyone can assume leadership roles. Especially in our country, there is a need for facilitative leaders who encourage creativity, participation in decision-making, and the use of initiative among organization members. Therefore, it is important to draw more attention to the facilitative leadership approach and promote its use in various disciplines. The study group consists of a total of 478 teachers serving in the provinces of Diyarbakır, Batman, and Siirt, selected through convenient sampling method. Data from 274 participants were collected online via Google Forms, while data from 204 participants were obtained through face-to-face interviews. The process of developing the facilitative leadership scale consists of three stages. In the first stage, a detailed review of the literature was conducted to examine the studies related to the facilitative leadership approach conducted both domestically and internationally. In the second stage, based on the literature review, a pool of 114 items was created. Subsequently, items with similar content were removed based on the questions, resulting in the development of a 45-item questionnaire. In the third stage, seven academicians specializing in educational sciences were consulted to assess the suitability and comprehensibility of the items. An evaluation scale and a section for opinions were included in the expert evaluation form, where the adequacy and content of each item were evaluated. Following the evaluations of the experts, necessary revisions were made, reducing the scale to 35 items. After these studies, permissions for the measurement tool were obtained, and the prepared 35-item scale form was administered to the participants. Participants were asked to express their opinions on a 5-point Likert scale ranging from "Strongly Agree" to "Strongly Disagree." In this context, our research aimed to develop a psychometric scale that would quantitatively measure facilitative leadership style. In the first stage of scale development, a review of the literature was conducted to explore studies and research on facilitative leadership style conducted both domestically and internationally. Subsequently, based on the literature review, a pool of items was generated, and items with similar content were removed to create a 45-item questionnaire. The suitability and comprehensibility of the generated items were then evaluated by consulting seven academics who are experts in the field of educational sciences, resulting in the reduction of the scale to 35 items based on expert opinions. Following these efforts, necessary permissions for the measurement tool were obtained, and the prepared 35-item scale form was administered to participants. To assess the construct validity of the scale, Exploratory Factor Analysis (EFA) was conducted using research data, with a total of 478 teachers participating in the study. Item analysis and EFA were performed, followed by reliability analysis of the scale. As a result of item analysis and EFA, a 21-item scale consisting of dimensions of communication and harmony, participation and development was obtained. The Cronbach's Alpha internal consistency coefficient calculated for the reliability of the scale was found to be .97, indicating that the scale is reliable. The developed Facilitative Leadership Scale was determined to be a valid and reliable data collection instrument. Meeting the critical criteria described above, a 21-item, 3-dimensional scale has been developed to measure facilitative leadership behaviors, with its standardization completed for use in other academic studies.

Giriş

Liderlik, insanların bir araya gelerek belirli bir amaca veya hedefe ulaşmalarını sağlayan bir etkileşim ve yönlendirme sürecidir. Bu süreç, bir liderin diğer insanları etkileyerek, yönlendirerek veya yöneterek bir grup dinamiklerini şekillendirmesini içerir. Liderlik, bir organizasyonu, topluluğu veya belirli bir bağlamı etkileyebilen bir dizi beceri, özellik ve stratejiyi içerir. İyi bir lider, çeşitli yeteneklere sahip bireyleri bir araya getirip, onların güçlü yönlerini kullanarak ortak hedeflere ulaşmalarını sağlar. Takım üyelerini destekler, motive eder ve onların potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olur. Ancak birçok kavramda olduğu gibi liderliğin kavramsallaştırılmasında da kronolojik olarak değişen koşulların gerektirdiği davranış biçimlerine bağlı olarak farklı tanımlamaların ön plana çıktığı görülebilmektedir. Bu açıdan incelendiğinde 20. yüzyılın ilk otuz yılında liderlik, gücün kontrolünü ve merkezileştirilmesini vurgulayan bir tahakküm aracı olarak görülmüş ve 1930'lardaki liderliği belirli kişisel özellikler bağlamında tekilleşmiş güç veya otorite aracılığıyla etki etme ile karakterize özellikler yaklaşımının ortaya çıkmasını tetiklemiştir. Bu dönemde liderlik, belirli kişilik özelliklerinin bir grup tarafından nasıl algılandığıyla ilişkilendirilmiştir. Bu güç ve otoritenin kaynağı, liderin doğuştan gelen özelliklerinden dolayı grubun lidere verdiği hiyerarşik güçtür. 1940'lı yıllardan sonra bu yaklaşımın sunduğu çerçeveye şüphe ile yaklaşmış ve bazı araştırmacılar tarafından liderliğin kişisel özellikler ile ilişkisinin irdelendiği çalışmalar yapılmıştır. Stogdill (1948, 1950) ve Myers (1964) tarafından yapılan araştırmalarda ulaşılan "liderlik ile fiziksel özellikler ve yüksek zeka arasında anlamlı bir ilişki olmadığı" benzeri bulgular, liderliğin sadece doğuştan gelen özellikler ile karakterize bir olgu olduğu görüşünü zayıflatmaya başlamıştır. 1950'lerde ise grup yaklaşımı bağlamında liderlik ortak hedefler geliştiren bir olgu olarak görülmeye başlanmış ve davranışçı yaklaşım çerçevesinde liderlik konusunda ilk deneysel çalışmalar olan Ohio Devlet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmalarının yapılmasına yön vermiştir. Ohio Eyaleti ve Michigan çalışmaları liderliği "dikkate alma ve yapıyı kurma" olmak üzere iki davranışsal boyut olarak ele almıştır (Northouse, 2021). Bu yaklaşıma bağlı teorisyenler liderin davranışları ile durumları eşleştirmeye çalışmış ve etkili liderliğin söz konusu durum ile en uyumlu olanı olduğunu vurgulamışlardır. Göreve veya ilişkilere yönelik eğilimi ön plana çıkaran *etkin liderlik teorisi* (Fiedler 1967); liderin motivasyon rollerine vurgu yapan *yol-amaç teorisi* (Hause 1971) ve liderlerin ortaya çıkmasını kişiden ziyade duruma *bağlayan durumsal liderlik teorisi* (Hersey, 1999) bu teorilerden bir kaçına örnek oluşturmaktadır. 1980'li yıllardan günümüze değin liderliğin doğasını keşfetmek ve kavramsal bir çerçeveye oturtma çabaları her geçen gün daha fazla artmış ve bu bağlamda birçok çağcıl teori ortaya atılmıştır. Grubun liderliğinin üyeler arasında paylaşılması anlamına gelen *paylaşılan liderlik* (Gronn 2006); liderin yardım etme isteğini kişiliğinin doğal bir parçası olarak gören *hizmetkar liderlik* (Greenleaf 2002); ne yapılmaması gerektiğinden ziyade ne yapılması gerektiğine ilişkin kuralları açıklayan *etik liderlik* (Brown ve Trevino 2006); kültürel değerlerin yaratılması, geliştirilmesi ve korunması sürecine odaklanan *kültürel liderlik* (Sergiovanni ve Starratt 1988) ve manevi liderliği aşlayan bir liderlik yaklaşımı olan *ruhsal liderlik* (Fry, 2003) çağcıl teorilere örnek olarak verilebilir. Ancak yönetim bilimciler açısından liderlik henüz gizemini koruyan bir olgudur. Bu açıdan Burns (1978) liderliğin dünya üzerinde en çok gözlemlenen ve en az anlaşılabilir fenomenlerden biri olduğunu ifade ederken, Bennis (2003) ise "bu kadar az şey söylemek için hiç bu kadar çok kişi bu kadar uzun süre çalışmamıştı" diyerek liderliğin sosyal bilimlerde çok fazla çalışılmasına rağmen pek az anlaşılabilir konulardan biri olduğunu belirtmiştir. Liderliğin karmaşık doğası dikkate alındığında kesin ve yaygın tek bir tanımının olmaması ve buna bağlı olarak süreç içerisinde sürekli farklı bakış açılarına bağlı farklı teorilerin ortaya atılıyor olması doğal karşılanmalıdır.

Günümüzün hızla değişen dünyası, kurumlar ve liderler için önemli zorluklar ve fırsatlar sunmaktadır. Bu dinamik değişime uyum sağlamak ve etkin bir şekilde yönetmek amacıyla, organizasyonlar çeşitli yaklaşımlar ve kavramlar geliştirmişlerdir. Bu kavramlardan biri olan "VUCA" terimi, değişen dünya koşullarını belirsizlik (uncertainty), karmaşıklık (complexity), muğlaklık (ambiguity) ve gelgeçlik (volatility) kavramlarıyla tanımlar. Bu durum, kurumların daha esnek, çevik ve sürekli öğrenen örgütler olmalarını gerektirir. Değişimi etkin bir şekilde

yönetmek için, insanların beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek adına, farklı liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yaklaşımların en önemlilerinden biri kolaylaştırıcı liderlik tarzıdır. Bu tarz liderler, değişen dünyada başarı sağlamak için örgüt üyelerinin potansiyellerini en üst düzeye çıkararak, örgüt üyelerine rehberlik eden, örgüt üyelerini destekleyen ve motive eden liderlerdir. Günümüzde teknolojinin neredeyse her şeyin kopyalanmasına ve geniş çapta dağıtılmasına izin verdiği bir dünyada kopyalanamayacak tek şey özgün benliğimizdir. Yaptığımız şeye kim olduğumuzu katmamak; bireyselliğimizi metalaştırır, bireysel ilişkilerimize, parçası olduğumuz topluluklara, hizmet ettiğimiz kuruluşlara ve paydaşlarımıza getirdiğimiz benzersiz tarzı ve katkıları reddeder. Kolaylaştırıcı liderler, çeşitliliği ve özgünlüğü önemseyen ve bunları teşvik eden bir ortam oluşturarak, başkalarının gerçek benliklerini ifade etmelerini desteklerler. Bu liderler, farklı bakış açılarını ve yetenekleri onurlandırır ve herkesin katkıda bulunabileceği bir ortam sağlarlar. (Durljanova, 2020). Dolayısıyla, grup üyelerinin kendilerini özgürce ifade etmelerine ve potansiyellerini ortaya koymalarına olanak tanırken, grup içinde çeşitliliği ve özgünlüğü değerli hale getiririr. Bunun sonucunda da örgüt üyelerinin etkili bir şekilde işbirliği yapmasına ve başarıya ulaşmasına yardımcı olur.

Kolaylaştırıcı liderlik, liderin rehberlik ve destek sağlama rolünü üstlendiği ve örgüt üyelerinin katılımını ve potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı hedeflediği bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlik, işbirliği gerektiren ve yaratıcı çözümler arayan örgütler için önemlidir. Kolaylaştırıcı liderlik, liderlerin örgütsel hedeflere ulaşmak için işbirlikçi faaliyetleri kolaylaştıran davranışları olarak tanımlanabilir (Som ve diğ., 2023). Başarılı işbirlikçi yönetişimin kolaylaştırıcı liderliğe dayandığı konusunda geniş bir akademik fikir birliği vardır(Christensen, 2024). Kolaylaştırıcı liderlik örgütler için büyük ve olumlu bir dönüşüm niteliği taşımaktadır. Bu liderlik anlayışı, ekibin ortak sorumluluk bilincini ve refahının önemini vurgulamakta, aynı zamanda ekip uyumunu, refahını ve genel ilerlemeyi desteklemektedir. Bu bağlamda, kolaylaştırıcı liderlik, ekip dinamiklerini iyileştirerek, bireysel ve kolektif performansı artırmak amacıyla stratejik bir rol oynamaktadır (Papailiou, 2023). Kolaylaştırıcı liderlik, örgütlerde uygulanması gereken uygun bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, iletişim biçimiyle kendini gösterir, üyeler tarafından hissedilen bir tutkuya sahiptir, zorluk çeken üyelerle ilgilenir ve üyeleri için güvenli bir çalışma ruhunu büyük ölçüde canlandırır (Watun ve Masud, 2023). Aynı zamanda, örgütün başarısı için işbirliğini teşvik etmek, örgütte iletişimi geliştirmek, sorunları çözmek, inovasyonu desteklemek ve çatışmaları yönetmek gibi kritik unsurları güçlendirir. Çalışanların katılımını cesaretlendirir, iletişimi artırır ve sorunların birlikte çözülmesine önem verir. Bu nedenle, kolaylaştırıcı liderlik, liderliğin doğasında önemli kilit bir rol oynar. Geleneksel liderlik modelleri liderin otoritesini vurgularken, kolaylaştırıcı liderlik, ekibin gücünü ve katkısını öne çıkarır. Bu liderlik tarzı, işyerinde pozitif bir kültürü teşvik eder ve örgütün uzun vadeli başarısına önemli ölçüde katkıda bulunur. Dolayısıyla, liderlik anlayışında kolaylaştırıcı liderliğe yer vermek,örgütlerde daha etkili, katılımcı ve işbirlikçi bir yaklaşımı destekleyerek ekip üyelerinin etkili bir şekilde işbirliği yapmasına yardımcı olabilir. Kolaylaştırıcı lider, sadece kolaylaştırıcı bir lider değil, aynı zamanda liderlik yapabilen bir kolaylaştırıcıdır. Bu rol, liderlik ve kolaylaştırma rollerinin eşit derecede önemli olduğu bir yaklaşımı temsil eder. Aslında, bu iki rolün özellikleri, grup sürecini yönlendirmek, teşvik etmek ve desteklemek için birbirine bağlanarak etkili bir şekilde bir arada çalışır. Kolaylaştırıcı liderin görevi, insanların bir arada daha etkili bir şekilde çalışmasına odaklanmaktır. Grup üyelerinin kendi belirledikleri hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmak için grup dinamiklerini izler, süreç önerileri sunar ve gerektiği durumlarda müdahale eder. Ayrıca, kolaylaştırıcı lider, tüm grup üyelerinin katılımını teşvik eder ve grup düşüncesine önem verir. Bu lider, uzmanları, paydaşları ve karar vericileri belirli bir karar alma sürecinde bir araya getirmeye odaklanır, böylece grup etkili ve verimli bir şekilde işbirliği yapabilir (Breshears 2012). Kolaylaştırıcı lider, belirli bir riskle başa çıkmak için spesifik bir çözüm, müdahale veya yönetim stratejisi teşvik eden bir aktör olmak yerine, uzmanları, paydaşları ve karar vericileri belirli bir karar alma sürecinde bir araya getirmeye odaklanan bir rolü temsil eder (Van ve diğ. 2014). Kolaylaştırıcı liderlik, belirli bir sorunu çözmek için doğrudan bir çözüm veya strateji önermek

yerine, grubun üyelerini bir araya getirerek karar alma sürecine odaklanır. Bu liderlik tarzında, lider, grup üyelerinin bilgi, deneyim ve farklı bakış açılarından yararlanarak ortak bir çözüm bulmalarını sağlayarak, grup içi işbirliğini teşvik eder ve katılımcı bir karar alma süreci oluşturur. Bu liderlik tarzı, örgüt üyelerinin sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri en etkili şekilde kullanarak sorunları çözmeyi hedefler.

Kolaylaştırıcı liderlik, yönetim anlayışında değişimi teşvik ederken, değişim süreçlerini etkili bir şekilde yönetmeye odaklanır. Kolaylaştırıcı liderliğin etkili bir örneğini okullardan verebiliriz. Okul liderleri, kişisel özelliklerine ve inanç sistemlerine dayanarak eylem ve davranışlarını şekillendirebilir ve bu davranışları personel, okul ve toplumun kültürel ve çevresel faktörlerini göz önünde bulundurarak sunabilirler. Ancak, öğretmenlerin karar alma sürecine katılımı, değişimin yerel ortama uyarlanması, öğretmen ve personel eğitimi, destekleyici bir öğretmen kitlesi, anlayışlı bir örgütsel iklim, yerel liderlerin uygulama stratejisi, değişikliğin kapsamı, öğretmenlerin deneyimlerini paylaşmaları ve müdürün aktif desteği gibi faktörler, değişimin etkili bir şekilde gerçekleşmesi için önemlidir. Bu faktörler, okul liderlerinin değişim yönetimi sürecini başarıyla uygulayabilmelerine yardımcı olur (Hord 1992). Bu liderlik tarzı, ekip üyelerinin karar verme süreçlerine katılımını teşvik eder ve bu da organizasyonlardaki değişimlerin daha başarılı bir şekilde yönetilmesine olanak tanır. Araştırmalar, örgüt üyelerinin katılımının örgütler için önemini vurgular (Gürkan, 2006; Öztürk, 2022). Kolaylaştırıcı liderlik tarzının avantajları ve etkileri üzerine yapılan araştırmalar, liderlerin daha bilinçli kararlar almasına ve organizasyonların daha sürdürülebilir bir başarı elde etmesine yardımcı olduğunu göstermektedir (Gök, 2020). Kısaca, kolaylaştırıcı liderlik tarzı, değişim yönetimi sürecinde önemli bir rol oynamakta ve liderlerin örgütlerdeki değişimleri etkili bir şekilde yönetmesine katkı sağlamaktadır. Kolaylaştırıcı liderlik, birçok farklı problem alanında etkili bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Bu problem alanları arasında işbirliğinin eksik olması, iletişim sorunları, karar verme zorlukları, motivasyon eksikliği ve çatışma yönetimi gibi konular yer almaktadır (Kaner, 2014). Kolaylaştırıcı liderlik, bu tür problemleri ele alarak örgüt üyeleri arasındaki işbirliğini artırır. İşbirliği eksikliği, görevlerin etkili bir şekilde tamamlanmasını engelleyebilir. Örgütte açık ve etkili iletişimi teşvik ederek iletişim sorunlarının üstesinden gelir. Lider tek başına karar almaya çalıştığı durumlarda karar verme zorluğu yaşayarak örgütte verimliliği azaltabilir. Ayrıca, motivasyon eksikliği iş yerinde düşük morale ve performansa neden olabilir. Çatışma yönetimi, çatışmaların kontrolsüz bir şekilde büyümesini önler ve ekip içi uyumsuzluğu engeller. Kolaylaştırıcı lider, bu tür problemlerin üstesinden gelirken, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmek, iletişimi artırmak ve işbirliğini teşvik etmek için liderlik becerilerini kullanır (Shonk, 2024). Bu sayede organizasyonlar daha etkili ve verimli hale gelir. Kolaylaştırıcı liderliğin araştırılması, liderlerin örgütte daha iyi sonuçlar elde etmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, insanlar arası ilişkilerin geliştirilmesine odaklanır. Bu liderlik tarzının incelenmesi, işyerinde açık bir iklim havası oluşturarak daha sağlıklı ve olumlu ilişkilerin nasıl kurulabileceğini anlamamıza yardımcı olabilir.

Yukarıdaki tartışmalardan da anlaşılacağı üzere liderliğin güncel yaklaşımları içinde yer aldığı düşünülen kolaylaştırıcı liderliğin anlaşılıp keşfedilmesine olanak sağlayacak bir ölçeğin eğitim örgütleri olan okullar özelinde geliştirilmesine çalışılmıştır. Bu ölçek, liderlik pratiğinin kalitesini artırmak ve örgütlerde olumlu yönde değişimlerin gerçekleşmesine katkıda bulunmak üzere tasarlanmıştır.

Kolaylaştırıcı liderlik ve kavramsal analizi

Kolaylaştırma, bir şeyin daha erişilebilir hale getirilmesi eylemi olarak tanımlanır. Kolaylaştırıcı lider ise, genellikle bir grup insanın işbirliği içinde iletişimlerini teşvik ederek, anlaşmaya varmalarına veya gelecekle ilgili planlar yapmalarına yardımcı olur. Tipik olarak, objektif bir dış gözlemci olarak hareket eden kolaylaştırıcı lider, grup sürecinin ilerlemesi hakkında kararlar alır, grubun tartışma içeriğine odaklanmasını sağlar ve bu içeriği yönetir. Kolaylaştırıcı lider, nazik bir rehberdir ve grupların tartışmayı sorunsuz bir şekilde yürütmelerine yardımcı olur (Sudhakar, 2018). Liderler, kuruluşlarının çabalarını ilerletmek için başkalarını sürece aktif olarak dahil

edebilmelidir, böylece onların yeteneklerinden ve katkılarından tam olarak yararlanılabilir. Bunu kolaylaştırma becerilerini kullanarak yapabilirler. Etkili kolaylaştırma, bir gruptaki bireylerin kolektif zekasını en üst düzeye çıkarmak için doğru eylem planını belirlemek ve ardından yaptıkları seçimlere göre hareket etmek için bir şablon oluşturmaya yönelik süreçler ve araçlar kullanmayı içerir.

Kolaylaştırma, uzun süredir çalıştaylara, planlama toplantılarına veya diğer grup süreçlerine liderlik eden bireylerle ilişkilendirilirken, aslında, seçilmiş bir azınlığın alanına indirilemeyecek kadar kritik olan geniş bir danışmanlık ve koçluk becerileri karışımını kapsar (Cufaude 2018).

Liderlik, bir vizyon sahibi olan ve bu vizyona ulaşmak için gruba liderlik eden kişi olarak tanımlanabilir. Kolaylaştırıcı lider ise insanları bir araya getirerek bir vizyon oluşturur ve ardından bu vizyona ulaşmak için grubu yönlendirir. Ayrıca, grup sürecini anlama konusunda uzmanlaşmıştır, ekip ile birlikte hareket etmesi gereken adımları belirler, grup gelişim aşamalarını teşhis eder, nesnellik sağlar, grupla tarafsız bir ortaklık kurar, grupların kendi süreçlerini geliştirmelerine yardımcı olur ve onları daha fazla verimlilik ve etkinlik yoluna yönlendirir. Bununla birlikte, bir grup için rehberlik yaparak sinerji oluşturur, eski yöntemlere meydan okur ve bir grubu ileriye taşıyan bir değişim aracı veya katalizör rolünü üstlenir (Durljanova, 2020). Kolaylaştırıcı liderlik, grupların potansiyelini maksimize etmek ve işbirliği içinde daha iyi sonuçlar elde etmek için önemli bir yaklaşım olarak ön plana çıkmaktadır. Kolaylaştırıcı liderler, sadece rehberlik etmekle kalmaz, aynı zamanda grupların kendilerini yönlendirmelerine yardımcı olurlar. Bu, modern organizasyonlarda daha büyük bir etkinlik ve başarı düzeyi sağlayabilir.

Geleneksel liderlik anlayışı genellikle "*doğru şeyi yapmak*" olarak nitelendirilirken, yönetim ise "*işleri doğru yapmak*" olarak tanımlanır. Ancak modern liderlik, bu iki ayrımı "*doğru olanı... doğru yapmak*" vurgusuyla birleştirir. Etkili liderler, kişisel tercihlerine değil, ne yapılması gerektiğine ve nasıl yapılması gerektiğine odaklanarak en iyi uygulamayı bulmayı öğrenmelidirler. Ancak, hiç kimse bir organizasyonu tek başına başarıya taşıyamaz. Hinings, Thibault, Slack ve Kikulis (1996) liderin bir örgütte başkalarına anlam kattığını ve bu şekilde güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Kolaylaştırıcı liderlik, merkeziyetçi bir yapıyı yönetişim ve inisiyatif kullanımına dönüştürmeyi amaçlar. Bu liderlik tarzı, yenilikçi, uzlaşma kültürünün egemen olduğu bir denetleyici okul iklimi oluşturur. Ayrıca, yetkiyi dağıtarak, yerinde ve hızlı karar almayı teşvik eder, öğrenmeyi ve öğretmeyi kolaylaştırır ve mevcut kaynakları en üst düzeyde kullanmayı hedefler. Kolaylaştırıcı liderlik bağlamında, çalışanlar da liderlik rollerine sahiptir. Bu nedenle, kolaylaştırıcı lider, diğer liderlere rehberlik eden bir lider konumundadır. Bens'e (2006, s. 43, 45) göre, kolaylaştırıcı bir yaklaşım, liderin ekip üyelerinin veri toplamasına, analiz yapmasına ve işbirliği içinde kararlar almasına yardımcı olan karmaşık ve sürekli süreçler geliştirmelerine olanak tanır. Bu süreçte, katılımcılar deneyimlerini ve bulgularını paylaşabilecekleri bir öğrenme ortamı oluştururlar. McCarthy (2022), kolaylaştırıcı liderliğin gelişimini 1994 yılına, David Conley ve Paul Goldman'a atfetmektedir. Başlangıçta, bu yaklaşımı okul müdürlerinin rollerinde daha etkili olmaları için bir araç olarak tanımlamışlardır. Onlara göre, Kolaylaştırıcı Liderlik, bir okulun uyum sağlama, sorunları çözme ve performansı artırma konusundaki kolektif yeteneğini artıran davranışlardır. Bu bağlamda, kolaylaştırma bir liderlik yaklaşımı olarak da görülebilir (Rees, 1998). Grup etkinliği, doğrudan süreç performansı ile yakından ilişkilendiğinden, grup üyeleri düşük performans sergilediğinde, kolaylaştırıcı liderlik, grup dinamiklerini gözlemleyerek çözüm önerileri sunmayı içerir (Kanaga, 2020). Kolaylaştırıcı liderlik, nitelikli kolaylaştırıcı yaklaşımının temel değerleri, varsayımları, ilkeleri ve yöntemleri üzerine inşa edilen değerlere dayalı, sistematik bir liderlik felsefesidir.

Kolaylaştırıcı lider, grupların ve bireylerin daha etkili olmalarına yardımcı olmak için düşünme ve iş yapma biçimlerini geliştirmelerini teşvik eder (Schwarz, 2002).

Cufaude (2018), kolaylaştırıcı liderliğin özünü altı ana tema altında özetlemiştir:

1. Bireyler arasındaki ilişkilere ve doğal grup dinamiklerine dikkat ederek, insanların açık ve dürüst diyalog kurma yeteneğini artırır.
2. Takipçilerine yön verirken tam kontrolü ellerinde bulundurmazlar.
3. Günümüzde ve gelecekte kendi başlarına daha fazlasını başarmak için bireylerin ve grupların kapasitelerini geliştirmeye odaklanırlar. Bir kısıtlama konumundan hareket ederler. Özgünlük, etkili kolaylaştırıcının ayırt edici özelliklerinden biridir.
4. Kabul edilmiş veya görünmez inançları, düşünceleri ve kalıpları ortaya çıkararak açıklama yapar ve geri bildirimde bulunur.
5. İnsanlar arasında bağlantılar kurar ve anlam oluşturmalarına yardımcı olur.
6. İçerik ve süreci dengelemek için çaba sarf ederler.

Eğitim örgütlerinde, müdürün grup süreçlerini kolaylaştırmadaki rolü, öğretmenlerin öz yeterliliğini ve kolektif öğretmen yeterliliğini artırmaya yöneliktir. Bu rolü etkili bir şekilde yerine getirmek için müdür, iletişim becerilerini kullanarak grup süreçlerini yönlendirmelidir. Öğretmenlerin gelişimine katkı sağlarken grup dinamiklerini dengelemeli, görevleri netleştirmeli, her üyenin katkısını değerlendirmeli ve zaman yönetimini etkili bir şekilde sağlamalıdır. Aynı zamanda, grup üyeleri arasında fikir birliği sağlamak ve takip sorumluluklarını belirlemek de müdürün görevidir. Toplantılar, grup süreçlerini kolaylaştırmanın önemli bir aracıdır. Kolektif zeka kullanarak inovasyonu teşvik etmek, sorunları çözmek ve kararlar almak için önemli bir platform sunarlar. Ancak, toplantılar sık sık hayal kırıklığı yaratabilir ve bazı kişiler, toplantıların kendi ihtiyaçlarına veya zamanlarına uygun olmadığını düşündükleri için bunlardan kaçınmayı tercih edebilirler. Müdürün kolaylaştırıcı rolü, toplantılara katılan bireylere destek sağlamak için çeşitli görevleri içerir. Bu görevler arasında grup üyelerinin ortak hedefleri anlamalarına yardımcı olmak, süreci etkili bir şekilde yönlendirmek, etkili iletişim ve grup dinamikleri tekniklerini kullanarak tartışmaları iyileştirmek, katılımı artırmak ve üyelerin grup içinde aidiyet hissetmelerini sağlamak bulunur. Bu nedenle, müdürün kolaylaştırıcı liderlik rolü, öğretmenlerin öz yeterliliğini artırma ve kolektif öğretmen yeterliliğini geliştirme çabaları açısından büyük öneme sahiptir. Bu rolü yerine getirirken dört ana işlevi bulunmaktadır: ilham verme, mentorluk yapma, motivasyon sağlama ve grup süreçlerini kolaylaştırmadır (Nordick ve diğerleri, 2019). Bu dört ana işlev eğitim örgütlerinde liderlik pratiğinin temel taşlarını oluşturur. İlham verme, liderin vizyonunu açıkça ileterek, çalışanları motive edip onları ortak hedeflere yönlendirme sürecidir. Mentorluk yapma, liderin deneyim ve bilgisini paylaşarak, çalışanların gelişimini desteklemesi ve onların potansiyellerini artırması anlamına gelir. Motivasyon sağlama ise, liderin çalışanların içsel motivasyonlarını artırıcı faaliyetlerde bulunarak, performanslarını teşvik etmesini ifade eder. Grup süreçlerini kolaylaştırma ise, liderin grup içi etkileşimi yönlendirerek, grup üyelerinin işbirliğini artırması ve verimliliği artırmasıdır.

Fran Rees'e göre *“Kolaylaştırıcı bir lider, bir liderin kendileri için yapabileceklerini başkaları için yapmadığı varsayımıyla hareket eden kişidir”* (Durljanova, 2020). Bu liderlik tarzı, çalışanlara işlerini yapma yetkisi ve sorumluluğu vererek, doğru türde bir güven ortamının gelişmesine katkıda bulunur. Kolaylaştırıcı liderlik, bir rehber olarak hareket ederek, bir grubun çabalarını yöneten veya koordine eden kişi olarak ekiplere ve bireylere sorunları çözmelerinde yardımcı olmak için grup kolaylaştırma becerilerini kullanan bir yaklaşımı ifade eder. Bu liderlik

tarzı, açık ve iyi hazırlanmış sorularla başkalarının girdilerini ortaya çıkararak, kendi fikirlerini dayatmayan ancak çalışanların kendi bilgilerini ve deneyimlerini keşfetmelerine yardımcı olan bir liderlik tarzını temsil eder. Bu süreç, bireyleri kendi bilgilerini ve tutumlarını eleştirel bir şekilde gözden geçirmeye ve sorgulamaya teşvik ederek, öğrenme ve gelişmeyi teşvik eder. Bu nedenle, kolaylaştırıcı liderlik, bir örgüt içinde katılımı teşvik eden ve bireylerin kendi potansiyellerini gerçekleştirmelerine olanak tanıyan önemli bir liderlik tarzıdır.

Kolaylaştırıcı liderlik özellikleri

Kolaylaştırıcı liderin amacı, her kişi üzerinde güven ve sorumluluk bilincini aşılayarak başkalarının liderlik yeteneklerini geliştirebilmek, bilgilendirici, duyarlı, kendi kendini yönetebilen örgütler oluşturmaktır (Bens, 2006, 8,9). Bu anlamda Erginer (2020), kolaylaştırıcı liderlik özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

1. İnsanların eylemlerine yardımcı olmayı amaçlar.
2. İnsanların kendilerini ifade etmelerine destek olur.
3. İnsanlara yardım etme ve açıklık konularına odaklanır.
4. İnsanların düşünmelerine ve düşüncelerini ifade etmelerine yardımcı olur.
5. İnsanların hedeflenen durumu anlamalarına ve gerekli hızda ilerlemelerine yardımcı olur.
6. Başkalarının sürece katılmasına fırsat sunar.
7. Başkalarının umutlarını ve hayallerini anlamlandırmalarına yardımcı olur.
8. Başkalarının paylaşılan bir vizyonu ve ortak vizyonu veya amacı ifade etmesine yardımcı olur.
9. İnsanların mevcut ve yeni durumlara yanıt vermesine yardımcı olur.

Kolaylaştırıcı liderlik, sonuçlara ve ölçümlere büyük önem verir. Bir grubun etkinliği, sürecin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Eğer bir grup yüksek performans sergiliyorsa, kolaylaştırıcı lider süreci etkileme fırsatına sahiptir. Ancak, grup düşük bir performans sergiliyorsa, kolaylaştırıcı lider daha fazla direktif veya yönlendirici olabilir. Etkili kolaylaştırıcı liderlik, grup dinamiklerini izlemeyi, grup sürecine yönelik önerilerde bulunmayı ve müdahale etmeyi içerir (Raza, 2016). Conley ve Goldman (1994) kolaylaştırıcı lideri, örgütsel işlevleri kolaylaştıran ve kolektif performansı ve problem çözme kabiliyetini artırırken hızlı değişimlere uyum sağlama yeteneğini geliştiren bir enerji akışıyla liderlik eden kişi olarak tanımlamıştır. Kolaylaştırıcı liderlik, insanların birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olarak ortak hedefler belirlemelerine, anlaşmalarına, taahhütlerde bulunmalarına ve bu hedeflere ulaşmalarına olanak tanır. Ayrıca, sistemin daha iyi kararlar almasına, hatalardan ders çıkarmasına ve anlamlı diyaloglar kurmasına yardımcı olur (Moore, 2004). Kolaylaştırıcı liderlik, ekip çalışmasını destekleyen ve teşvik eden bir liderlik tarzıdır. Bu, sadece takipçileri değil, aynı zamanda liderlik edilen tüm grup veya topluluğu dönüştürmeye yardımcı olur. Kolaylaştırıcı liderlik tarzı, bireylerin işlerini yaparken uyumlu değişiklikleri vurgular ve güçlü ilişkiler kurarak hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir topluluğun gelişimine yardımcı olur. Carter (2022), bireylere yardım eden bir kolaylaştırıcı liderin temel özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:"

Tablo 1. Kolaylaştırıcı Liderlik temel özellikleri

| | |
|-------------------------|--|
| <i>Sezgisel Düşünme</i> | Sezgisel düşünme, değerlendirmeler veya kararlar almadan önce tüm sonuçları dikkatlice göz önünde bulundurmaya ve mantık yürütmeyi gerektirir. Kolaylaştırıcı liderler, bu tür yaklaşımları benimserler. |
|-------------------------|--|

| | |
|---------------------------------|---|
| <i>Empati</i> | Arkadaş canlısı ve empatik olmak, sağlıklı ve davetkar bir atmosferi sürdürmek, ilişki kurarken başkalarına saygı duymak ve başkalarının görüşlerini ve duygularını takdir etmek anlamına gelir. Kolaylaştırıcı liderler bu niteliklere sahiptir. |
| <i>İşbirlikçi İletişimciler</i> | İşbirliği içinde iletişim kurmak, mesajların uygun şekilde alınmasını ve anlaşılmasını sağlamak için başkalarıyla kişisel ve özgürce işbirliği yapmayı içerir. Kolaylaştırıcı liderler, bu görevi etkili bir şekilde yerine getirebilirler. |
| <i>İyi Dinleme</i> | İyi bir dinleyici olmak, hem diğerlerini dinlemeyi hem de kabul etmeyi ve diğer kişinin ne iletmeye çalıştığını tam olarak anlamak için mesajın tamamına dikkat etmeyi içerir. Kolaylaştırıcı liderler bu beceriye sahiptir. |
| <i>Esnek</i> | Esnek olmak, gerektiğinde yeni, benzersiz veya değişen ihtiyaçlara uyum sağlamaya istekli olmayı ve düşünce ve davranışlarınızın esnek ve statik olmayacağı anlamına gelir. Kolaylaştırıcı liderler, doğası gereği esnek davranma eğilimindedirler. |
| <i>Hevesli</i> | Sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamını sürdürmek için, hem sizin hem de çevrenizdekilerin işlerine canlılık ve hevesle yaklaşmanız önemlidir. Kolaylaştırıcı liderler, bu enerjiyi ortaya koymaya yardımcı olurlar. |

Kolaylaştırıcı liderlik, insanı merkeze alan bir liderlik tarzıdır. İş yerinde olumlu bir kültürün oluşturulması ve sürdürülmesi yoluyla sonuçlar üretilir ve kalite artırılır. Başarı, sadece yetkin ifadeler ve taleplerle değil, ilişki süreçleri aracılığıyla gerçekleşir. Mairami (2020) kolaylaştırıcı liderleri aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

1. *Olumlu bir çalışma ortamı sağlar.* Örgüt içindeki insanların birbirlerini sevmeleri ve işlerinde kalma isteklerini artırır. İş yerlerinde, doğrudan amirleriyle çalışmaktan kaynaklanan zorluklar nedeniyle bazı çalışanlar işlerini bırakabilirler. Kolaylaştırıcı liderlik, bu tür sorunların çözülmesine yardımcı olur.

2. *Değişimin etkilerini azaltabilir.* İşyerlerinde zaman zaman değişiklikler kaçınılmazdır. Kolaylaştırıcı liderlik tarzını benimseyen bir lider, ekibini bu değişikliklerle daha az stres ve kaygı ile yönlendirmeye yardımcı olabilir. Değişiklikler zorlayıcı olsa da, kendilerini örgütte önemli hisseden bireylerin stres ve kaygıyı daha kolay aşmaları muhtemeldir.

3. *Geri bildirim teşvik eder.* Kolaylaştırıcı liderlik, ekiplerini kabul edilmemiş inançlar, bilinçdışı önyargılar ve farklı düşünce kalıpları gibi görünmeyen faktörler hakkında geri bildirim sağlamaya teşvik eder. Bu liderler, ekipleriyle birlikte bu sorunları tanımlar, farkındalık yaratır ve çalışanların duygularını koruyarak bu sorunları açığa çıkarır.

4. *Ekip üyelerinin projeye sahip olmasına izin verir.* Çalışanlar belirli görevlere yönlendirildiğinde, sahiplenme hissi genellikle minimum seviyededir. Kolaylaştırıcı liderlik sayesinde ekip üyeleri, gereken rehberliği almadan ve yönlendirilmeden projenin sahipliğini alabilirler. Bu, kararları daha fazla kendi üzerlerine alarak, ekip içinde daha fazla sorumluluk hissi yaratır.

5. *Bir kısıtlama konumunda hareket eder.* Kolaylaştırıcı liderler, ekibin tüm üyeleri tarafından oluşturulan katkıları en üst düzeye çıkarmayı amaçlarlar. İlk olarak, bu liderler kendilerini bir

kısıtlama pozisyonunda olarak kabul ederler. Alınan kararları dikkatli bir şekilde ele alarak, en iyi sonuçları elde etmek için metodik bir yaklaşım benimserler. Bu süreç, liderlerin kendilerini yalnız hissetmelerini önler ve ekip içinde daha verimli bir işbirliğini teşvik eder.

Kolaylaştırıcı liderlik, örgüt üyelerini karar alma ve çözüm geliştirme süreçlerine dahil ederek işbirliğini teşvik eder. Ayrıca, açık ve etkili iletişim yoluyla ekip üyeleri arasındaki iletişimi kolaylaştırır ve sorunların iletişim yoluyla çözülmesine destek olur. Örgüt üyeleri ile hemhal olarak ihtiyaçlarını ve duygusal durumlarını anlayarak üyelere destek olur ve üyelerin motivasyonlarını artırır. Kişisel ve mesleki gelişimlerini teşvik eder, örgütte çatışmaları önler veya ortaya çıkan çatışma durumlarını çözüme kavuşturur, örgüt üyeleri arasındaki uyumu ve verimliliği korur. Aynı zamanda net bir vizyon sunarak örgüt üyelerinin örgütün ortak hedeflere odaklanmasına yardımcı olur ve değişim süreçlerine uyum sağlama becerisini güçlendirir. Günümüzün karmaşık ve hızla değişen dünyasında iş ortamları da değişmekte ve bu liderlik tarzı örgütlerde etkili iletişim, işbirliği ve problem çözme becerilerinin vurgulanmasıyla liderlik becerilerini geliştirmeye odaklanarak önemli bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak, kolaylaştırıcı liderlik, organizasyonların etkinlik, verimlilik, yenilik ve insan odaklılık konularında gelişmelerine katkı sağlar ve örgüt üyelerinin potansiyellerini en üst düzeye çıkararak tatmin edici bir çalışma ortamı oluşturur. Covey (2018) "liderlik bir konum değil, bir seçimdir" diyerek liderliğin yalnızca yukarıdan aşağıya gelmek zorunda olmadığını, aynı zamanda rolümüz veya unvanımız ne olursa olsun hepimizin liderler olarak hareket edebileceğimizi öne sürmektedir. Araştırmalarda birçok liderlik tarzının ele alındığı gözlemlense de, ülkemizde, özellikle örgüt üyelerinin yaratıcılığını artırma, kararlara katılım ve inisiyatif kullanma gibi unsurları teşvik eden kolaylaştırıcı liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Eğitim yönetiminde liderlik alanında yeni bir paradigma olarak kolaylaştırıcı liderlik öne çıkmaktadır. Ancak, kolaylaştırıcı liderlikle ilgili araştırmalarda yurt dışında daha fazla çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı kolaylaştırıcı liderlik yaklaşımına dikkat çekmek ve ülkemizde farklı disiplinlerde kullanılmasını sağlamaktır.

1. Yöntem

Bu çalışma, nicel araştırma yaklaşımına dayalı araştırmalarda kullanılmak üzere ölçek geliştirme metodolojisi yöntemine uygun olarak yapılandırılmıştır. Çalışma grubuna ilişkin demografik bilgiler ve ölçeğin geliştirilmesinde izlenen metodolojik süreçler aşağıda detaylı olarak sunulmuştur.

Çalışma Grubu

Çalışma grubu Diyarbakır, Batman ve Siirt illerinde görev yapmakta olan kolay ulaşılabilir örneklem yöntemiyle seçilen toplam 478 öğretmenden oluşmaktadır. Kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi, evrende yer olan öğelerden ulaşılması hızlı ve kolay olanı tercihe dayanan yöntemdir (Patton, 2005). Verilerin 274'ü Google form aracılığıyla online olarak, 204 ise yüz yüze uygulama ile elde edilmiştir. Çalışma grubunu oluşturan katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Araştırmanın çalışma grubuna ait kişisel bilgiler

| Değişken | Gruplar | N | % |
|--------------|---------|-----|------|
| Cinsiyet | Kadın | 256 | 53.6 |
| | Erkek | 222 | 46.4 |
| Medeni Durum | Evli | 261 | 54.6 |
| | Bekar | 217 | 45.4 |

| | | | |
|---------------------------------|-----------------|-----|-------|
| Yaş | 22-26 Yıl | 122 | 25.5 |
| | 27-31 Yıl | 117 | 24.5 |
| | 32-36 Yıl | 93 | 19.5 |
| | 37-41 Yıl | 77 | 16.1 |
| | 42 ve üzeri Yıl | 69 | 14.4 |
| Öğrenim Durumu | Lisans | 366 | 76.6 |
| | Yüksek Lisans | 106 | 22.2 |
| | Doktora | 6 | 1,3 |
| Mesleki Kıdem | 1-2 yıl | 112 | 23,4 |
| | 3-6 yıl | 116 | 24,3 |
| | 7-11 yıl | 124 | 25.9 |
| | 12 yıl ve üzeri | 124 | 25.9 |
| Mevcut okulundaki hizmet süresi | 1-2 yıl | 196 | 41.0 |
| | 3-6 yıl | 178 | 37.2 |
| | 7-11 yıl | 66 | 13.8 |
| | 12 Yıl ve üzeri | 38 | 7.9 |
| | Toplam | 478 | 100.0 |

Tablo 2’deki verilere göre araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlası kadındır. Kadın ve evli katılımcı öğretmenlerin oranı daha fazladır. Lisansüstü eğitim mezunu katılımcı öğretmenlerin oranı azımsanmayacak düzeydedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri tüm gruplarda birbirine yakın orandadır. Mevcut okulundaki hizmet süresi 12 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin oranı düşüktür. Araştırmanın katılım sağlayanların dörtte üçü yüksek lisans mezunu olup, doktora mezunu sadece 6 (altı) öğretmen vardır.

1.2. Ölçek geliştirme süreci ve madde havuzunun oluşturulması

Kolaylaştırıcı liderlik ölçek geliştirme süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Ölçek geliştirmenin ilk aşamasında alanyazın incelenerek kolaylaştırıcı liderlik yaklaşımı ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar ile ilgili detaylı araştırmalar yapılmıştır. İkinci aşamada yapılan alanyazın araştırması (Bens 2006; Breshears, 2012; Nordick ve diğerleri, 2019; Erginer 2020; Mairami 2020; Carter, 2022; Som ve diğ., 2023) sonucunda 114 maddelik madde havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra soru içeriklerine göre yakın anlamlı olan sorular çıkarılmış ve 45 maddelik bir form oluşturulmuştur. Üçüncü aşamada, maddelerin amaca uygunluğu, anlaşılabilirliği için eğitim bilimlerinde uzman 7 akademisyenin görüşüne başvurulmuştur. Uzman değerlendirme formunda her bir maddenin yapı ve içerik açısından uygun olup olmadığına ilişkin değerlendirmelerin yapıldığı bir değerlendirme ölçeği ve görüş bölümü yer almıştır. Uzmanların değerlendirmeleri sonucunda gerekli düzenlemelerin yapılmasıyla ölçek 35 maddeye indirgenmiştir. Bu çalışmaların ardından ölçme aracı için gerekli izinler alınarak hazırlanan 35 maddelik ölçek formu katılımcılara uygulanmıştır. Katılımcılardan, “*Tamamen katılıyorum*”, “*Katılıyorum*”, “*Kararsızım*”, “*Katılmıyorum*” ve “*Kesinlikle Katılmıyorum*” arasında değişen 5’li Likert tipi bir ölçek üzerinde kendi düşüncelerini ifade etmeleri beklenilmiştir.

1.3. Verilerin Toplanması

Hazırlanan kolaylaştırıcı liderlik ölçek formu, öncelikle araştırmacılar tarafından yüz yüze ulaşılabilen öğretmenlere uygulanmış, yeterli sayıya ulaşamadığı anlaşıldığında ise google-form aracılığıyla çeşitli amaçlar için kurulmuş öğretmen WhatsApp gruplarında paylaşılmıştır. Yüz yüze uygulamada elde edilen 217 ölçekten 13’ü hatalı ve eksik doldurulduğu için analiz dışında

birakılarak 204 ölçek, google form aracılığıyla ulaşılan 274 katılımcının verileri analize dahil edilmiştir. Böylelikle araştırmada toplam 478 öğretmenden oluşan çalışma grubuna ulaşılmıştır.

1.4. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan toplam 478 öğretmenden gelen yanıtlar doğrultusunda ölçeğin madde analizi, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Madde analizlerinde Pearson momentler çarpımı korelasyonu ve t testi kullanılmıştır. İlk aşamada 35 maddelik uygulanan ölçek taslak formuna ilişkin maddeler arası ilişkiyi belirlemek üzere Pearson momentler çarpımı korelasyonundan faydalanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için temel bileşenler analizi esas alınarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmış ve döndürme işleminde varimax tekniği tercih edilerek ölçeğin faktör yapısı belirlenmiştir. Kalan maddeler ile yapılan analizlerde cronbach alpha güvenilirlik katsayısı ve madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Son olarak katılımcıların ölçeğe verdikleri toplam puanlar sıralanarak %27 lik alt-üst gruplar arasında bağımsız örneklem t testi aracılığıyla madde ayırt ediciliği test edilmiştir.

1.5. Etik kurul kararı

Bu araştırma için etik kurul izni Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden 17 Haziran 2022 tarih ve 2891 sayılı onay yazısı ile alınmıştır.

2. Bulgular

2.1. Madde Analizleri

Uygulanan 35 maddelik ölçekten elde edilen veri setinde yapı geçerliliğini test etmeden önce madde analizleri yapılmıştır. Ölçekteki tüm maddelere ilişkin madde korelasyonlarına bakılmış ve .30'un altında değere sahip ve .90'nın üzerinde çoklu korelasyon riskini taşıyan hiçbir madde tespit edilmemiştir. Bu nedenle 35 maddelik formdan hiçbir madde çıkarılmadan yapılan faktör çıkarma işleminden sonra kalan 21 madde ile tekrar madde analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerde kalan maddelerin tümünün birbirleriyle ve ölçeğin bütünüyle $p < .01$ düzeyinde anlamlı ilişki içerisinde olduğu anlaşılmıştır. Son olarak kalan maddeler ile ölçeğin %27 alt-üst gruplar arasındaki ayırt ediciliği hesaplanmış ve her iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak $p < .01$ düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca ölçeğin ölçüt bağıntı geçerlik ve test-tekrar test güvenilirliği için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. AVE ve CR değerleri Aydoğdu (2023) tarafından geliştirilen yazılım aracılığıyla hesaplanmıştır.

2.2. Yapı Geçerliliği

Örneklem büyüklüğünün faktör analizine olanak sağlayıp sağlamadığını tespit etmek yapı geçerliliğinin ön koşulu olarak kabul edilebilir. Literatür incelendiğinde Kaiser-Meyer-Olkin testi ile elde edilen verilerin oluşturmuş olduğu ham veri matrisinin faktör analizine olanak sağlayıp sağlamadığı hakkında bilgi verir. Bu bağlamda madde analizi tamamlanan veri setinde yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

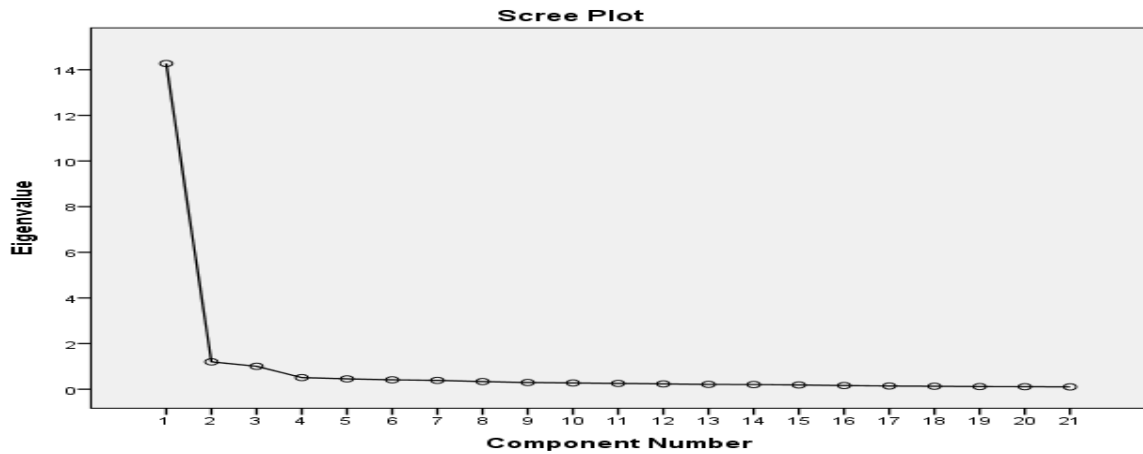
Tablo 3. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

| | | |
|--|----------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü | | .96 |
| Bartlett's Küresellik Testi | χ^2 | 11254.557 |
| | df | 210 |
| | Sig. | .000 |

Tablo 3'te görüleceği üzere Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerinin .96 olduğu tespit edilmiştir, Literatür incelendiğinde KMO değerinin sınıflandırılmasında elde edilen değer .90'larda olması

mükemmel örnekleme, .80'lerde olması çok iyi örnekleme ve .50'nin altında ise kötü örnekleme temsil ettiği kabul edilmektedir (Altunışık vd., 2007, s.266; Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008, s.86). Araştırmamızda ulaşılan KMO değeri örnekleme sayısının yeterli ve veri matrisinin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu gösterir. Bartlett testi sonucu ise değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğunu ve yine veri matrisinin faktör analizini yapmaya uygun bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir (x^2 : 11254.557, df: 210, $p < 0,001$).

Faktör analizine uygun olduğu anlaşılan veri setinde faktör yüklerinin tespiti için “*Açımlayıcı Faktör Analizi*” uygulandı ve faktör çıkarma yöntemi olarak da “*Temel Bileşenler Yöntemi*” tercih edildi. Bu bağlamda veri setinin kaç faktörlü bir yapıyı öngördüğü tespit edilirken şekil 1.’de gösterilen birikinti grafiğinden (scree plot) yararlanılmıştır. Birikinti grafiğindeki kırılma noktaları incelendiğinde ölçek maddelerinin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu anlaşılabilmektedir. Ayrıca "binişik madde" tespitinde bir maddenin farklı faktörlerdeki yüksek yük değerleri arasındaki farkın en az 0.10 olması ölçütü esas alındı. (Büyüköztürk, 2002).. Bu bağlamda yapılan analiz sonucunda ölçek genel formundan madde 3-8-9-10-11-12-13-14-15-24-30-32-33-34. maddeler iki faktörde ortak yüksek yük değerine sahip olmaları ve farklı faktörlerdeki yük değerleri arasındaki farkın ,10'dan büyük olması dikkate alınarak ölçekten çıkartılarak analizler tekrar edilmiştir. Tüm madde analizleri sonucunda 21 madde ve 3 boyuttan oluşan nihai ölçek formuna ilişkin faktör yükü ve madde-toplam korelasyonlarına ait değerler Tablo 4’te verilmiştir.



Şekil 1. Yamaç Grafiği

Tablo 4. Temel Bileşenler Faktör Analizi Sonuçları

| Boyut | Maddeler | Faktör yük değerleri | Madde Toplam Kolerasyonu | Varyans Yüzdesi | Boyut Özdeğeri |
|------------------|----------|----------------------|--------------------------|-----------------|----------------|
| İletişim ve Uyum | 22 | ,808 | ,843 | 33,590 | 14,29 |
| | 23 | ,788 | ,822 | | |
| | 20 | ,766 | ,849 | | |
| | 21 | ,761 | ,860 | | |
| | 19 | ,749 | ,881 | | |
| | 26 | ,735 | ,876 | | |
| | 25 | ,711 | ,871 | | |
| | 17 | ,692 | ,858 | | |
| | 16 | ,689 | ,876 | | |
| | 18 | ,688 | ,877 | | |

| | | | | | |
|------------|----|------|------|--------|------|
| | 7 | ,761 | ,709 | 23,493 | 1,19 |
| | 1 | ,753 | ,654 | | |
| | 4 | ,738 | ,787 | | |
| | 5 | ,715 | ,757 | | |
| | 6 | ,685 | ,781 | | |
| Katılım | 2 | ,676 | ,781 | | |
| | 29 | ,764 | ,687 | 21,470 | 1,05 |
| | 28 | ,752 | ,761 | | |
| Geliştirme | 31 | ,730 | ,744 | | |
| | 35 | ,728 | ,749 | | |
| | 27 | ,688 | ,822 | | |
| Toplam | | | | 78,554 | |

Tablo 4'te görüldüğü üzere 21 maddelik ölçek maddelerinin üç faktörde uyum gösterdiği görülmüştür. Bu boyutlar iletişim ve uyum, katılım ve geliştirme olarak isimlendirilmiştir. Buna göre birinci boyut olan *iletişim ve uyum* boyutu 10 maddeden ((1,2,3, 4,5,6,7,8,9,10) ikinci boyut olan katılım 6 maddeden (11,12,13,14,15,16) ve üçüncü boyut olan *geliştirme* ise 5 maddeden (17,18,19,20,21) oluşmuştur. Ölçek maddeleri 0.67 ile 0.80 arasında değişen faktör yük değerlerine sahip oldukları ve madde korelasyonlarının ise *iletişim ve uyum* boyutunda 0.822 ile 0.881, *katılım* boyutunda 0.654 ile 0.787 ve *geliştirme* boyutunda ise 0.687 ile 0.822 arasında değerler aldıkları belirlenmiştir. Ayrıca iletişim ve uyum boyutu ölçeğe ilişkin toplam varyansın %33,59'ını, katılım boyutu, % 23.49'unu ve geliştirme boyutu ise %21,47'sini açıklama gücünde olduğu görülebilmektedir. Her üç boyut toplamda ilgili değişkenin %78,55'ini açıklama gücündedir. Sosyal bilimler için %40 ile %60 arasındaki açıklanan varyans oranları yeterli görülmektedir (Tavşancıl, 2010). Bu bağlamda mevcut 3 boyutlu ölçeğin ölçülmek istenen yapıdaki değişimi açıklama gücünün yüksek ve yeterli olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki tabloda ise ölçek alt boyutlarının birbirleriyle ve toplam puan ile arasındaki ilişkiyi test eden korelasyon matrisine yer verilmiştir.

Tablo 5. Faktör Toplam Puanları ve Ölçek Toplam Puanları Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

| Faktör | İletişim ve uyum | Katılım | Geliştirme | Toplam Puan |
|------------------|------------------|---------|------------|-------------|
| İletişim ve uyum | 1,00 | .814** | .816** | .971** |
| Katılım | . | 1,00 | .,720** | .904** |
| Geliştirme | | | 1,00 | .889** |
| Toplam Puan | | | | 1,00 |

**p<0.01,

Boyutların birbirleriyle ve ölçek toplam puanları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmak amacıyla yapılan çoklu Pearson Korelasyon analizi sonuçları, faktörlerin birbirleriyle ve ölçek toplam puanıyla istatistiksel olarak p<0.01 düzeyinde anlamlı ilişkiler içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu bulgu da boyutların birbirleriyle ve toplam puan ile tutarlı bir şekilde ilgili değişkenin yapısını ortaya koyabildiğini göstermektedir.

2.3. Güvenirlğe ilişkin bulgular

Nihai ölçeğin iç tutarlılık bağlamındaki güvenirlğini test etmek amacıyla yapılan Cronbach Alfa analizi sonuçları da aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

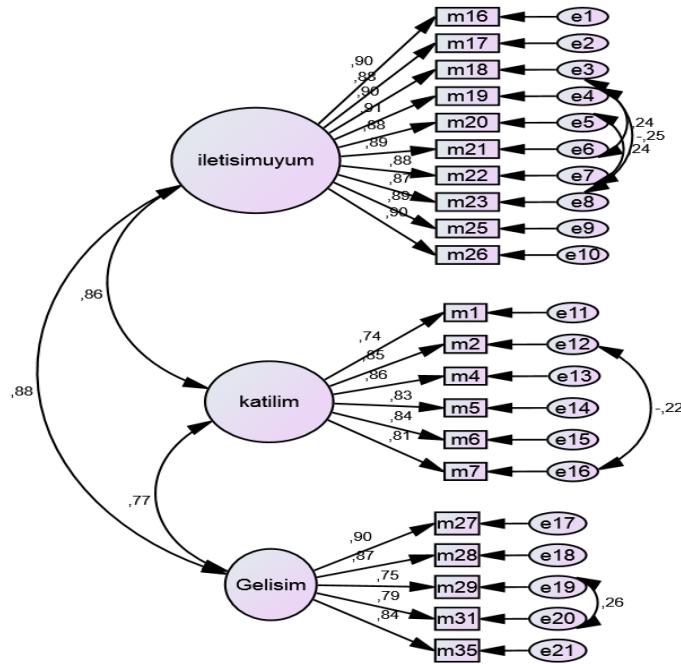
Tablo 6. Ölçek Alt Boyutlarının Ortalama ve Cronbach Alpha Değerleri

| Alt Boyut | Madde Sayısı | N | Ortalama | Cronbach's Alfa Değeri |
|------------------|--------------|-----|----------|------------------------|
| İletişim ve uyum | 10 | 478 | 3.348 | 0.974 |
| Katılım | 6 | 478 | 3.351 | 0.919 |
| Geliştirme | 5 | 478 | 3.565 | 0.922 |
| Toplam | 21 | 478 | 3.407 | 0.976 |

Tablo 6'da görüldüğü üzere ölçeğin genelinde ve alt boyutlarındaki cronbach's alfa değerinin .90'nın üzerinde yüksek düzeyde güvenirlği yansıttığı anlaşılmaktadır.

2.4. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Açımlayıcı faktör analizi sonuçları ile yapı geçerliliği ve güvenirlğine ilişkin önemli kanıtlar elde edilmiş olan 21 maddenin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ilgili yapı geçerliliğini test etmenin yerinde olacağı değerlendirilmiştir. Buna ilişkin 21 maddelik kolaylaştırıcı liderlik ölçeğinin alt boyutlarını betimleyen path diagramı doğrulayıcı faktör analizi ışığında test edilmiştir. Analizde veri ve model arasındaki uyumun testi amacı ile Ki-kare istatistiği, GFI, CFI ve RMSEA gibi uyum indeks değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca modeldeki gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki regresyon katsayılarına ilişkin parametrelerin yordanmasında "maximum likelihood" yönteminden yararlanıldı. DFA ile test edilen diyagram aşağıda sunulmuştur.



CMIN/df:4,748; AGFI:,.817; GFI:,.856; NFI:,.926; CFI:,.940; IFI:,.940; TLI:,.931; RMSEA:,.089

Şekil 1. Kolaylaştırıcı Liderlik Ölçme Modeline Ait Yol Diyagramı

Şekil 1 incelendiğinde Satora Bentler X²/sd, GFI ve CFI değerlerinin kabul edilebilir, NFI, CFI, IFI, TLI ve RMSEA değerlerinin ise mükemmel düzeyde uyum indeksine sahip oldukları görülmektedir (Kelloway, 1998). Bunun yanında madde-boyut standardize regresyon katsayılarının .74 ile .91 arasında $p < .001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı oldukları anlaşılabilmektedir. Tüm değerler hep birlikte değerlendirildiğinde 21 madde ve 3 alt boyuttan oluşan kolaylaştırıcı liderlik ölçeğine ilişkin geliştirilen modelin DFA sonuçlarına göre kabul edilebilir düzeyde bir yapıyı oluşturduğu anlaşılabilmektedir. Ayrıca DFA’da elde edilen faktör yüklerinden hareketle her bir faktörün yakınsak geçerliliğinin ve faktördeki maddelerin iç tutarlığının anlaşılması için bileşik güvenilirlik (combined reliability-CR) ve ortalama çıkarılan varyans (average extracted variance-AVE) değerleri hesaplanmıştır (Aydoğdu, 2023). Elde edilen CR ve AVE değerlerine ilişkin bilgiler Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Kolaylaştırıcı Liderlik Ölçeği alt faktör maddelerine ait AVE ve CR değerleri

| Maddeler (Faktör yükleri) | Katılım | İletişim ve Uyum (faktör yükleri) | Geliştirme (faktör yükleri) | AVE | CR |
|---------------------------|---------|-----------------------------------|-----------------------------|------|------|
| M1 | .74 | | | | |
| M2 | .85 | | | | |
| M4 | .86 | | | | |
| M5 | .83 | | | 0.67 | 0.92 |
| M6 | .84 | | | | |
| M7 | .81 | | | | |
| M16 | | .90 | | | |
| M17 | | .88 | | | |
| M18 | | .90 | | | |
| M19 | | .91 | | 0.79 | 0.97 |
| M20 | | .88 | | | |
| M21 | | .89 | | | |
| M22 | | .88 | | | |
| M23 | | .87 | | | |
| M25 | | .89 | | | |
| M26 | | .90 | | | |
| M27 | | | .90 | | |
| M28 | | | .87 | | |
| M29 | | | .75 | 0.69 | 0.91 |
| M31 | | | .79 | | |
| M35 | | | .84 | | |

Tablo 7’de Kolaylaştırıcı Liderlik Ölçeği’nin boyutlarına ait madde yüklerini, ortalama varyans çıkarımlarını (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerleri görülebilmektedir. Literatür incelendiğinde CR değerinin kabul edilebilir alt sınır değeri $\geq 0,70$; AVE değerinin ise kabul edilebilir alt sınır değeri $\geq 0,50$ olarak belirlenmiştir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablodan anlaşılacağı üzere yapılan analizleri sonucu elde edilen AVE ve CR değerleri, ölçeğin her üç

faktöründeki maddelerin kendi aralarında tutarlı çalıştıklarını ve dolayısıyla istatistiksel olarak güvenilir ve geçerli bir yapıyı oluşturduklarını göstermektedir.

Sonuç ve tartışma

İnsanlar toplum içinde birlikte yaşamının gereği bir gruba dahil olarak yaşamak zorunda kalmaktadır. Grup içinde kendi sorumluluklarını ya da içinde bulunduğu örgütün sürekliliğini/istikrarını korumak amacıyla bazı düzenlemeler, kurallar ortaya koyarak yönetsel mekanizmalar oluştururlar. Bireysel olarak sergilenen davranışlar ve grup içi davranışlar önemli derecede birbirinden farklılık sergilediğinden grup ya da örgüt içinde her zaman bir yol göstericiye ihtiyaç duyulmaktadır. Alanyazın incelendiğinde çok sayıda farklı liderlik yaklaşımları üzerine akademik çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Her liderlik yaklaşımı farklı önemli bir noktaya değinmektedir. Nitekim ülkemizde göz ardı edilen liderlik yaklaşımlarından biri kolaylaştırıcı liderliktir. Lider, grup içerisinde örgüt üyelerinin insani değerlerini, beklentilerini, ihtiyaçlarını dikkate alması gerekir. Erginer (2020) bugünün liderleri koç, akıl hocası ve öğretmen olmaları gerekir. Bu yeni rollerin her birinin merkezinde kolaylaştırma yeteneği vardır. Kolaylaştırma ortak çalışan bütün bireylerin temel becerilerden biri olmalıdır. Amaç bütün bireylerin yararlanabileceği zengin bir gelecek oluşturmaktır. Örgüt üyelerinin hepsinin sahip oldukları bilgi ve deneyim göz ardı edilmeden örgüte katkı sağlayabileceği unutulmamalıdır. Lider kolaylaştırıcı liderlik becerilerini kullanarak örgüt üyelerinin sesi olmalıdır.

Kolaylaştırıcı liderlik, modern örgütlerde öne çıkan ve çeşitli liderlik tarzlarından farklı bir yaklaşım tarzı benimseyen bir konsepttir. Diğer liderlik tarzlarından ayrılan en belirgin özelliği, örgütte çatışmaları azaltma ve bireyler arası etkileşimi artırmak amacıyla gütmesidir. Bu liderlik tarzı, çalışanlar arasındaki olumlu profesyonel ilişkilere odaklanmanın yanı sıra, farklı bakış açılarını bir araya getirme çabası ile örgüt içinde entegrasyonu ve işbirliğini teşvik etmeyi hedeflemektedir. Kolaylaştırıcı liderlik; farklılığı, çeşitliliği kucaklama, açık iklim ve iletişim, problem çözme ve işbirliğine dayalı bir ortamın oluşturulmasını hedefler. Bu liderlik tarzı, liderin çalışanlar arasında güven duygusunu inşa ederek, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına ve örgüte katkıda bulunmalarına fırsat tanır. Aynı zamanda, farklı bakış açılarını bir araya getirerek çatışma durumlarını yönetme konusunda ön plana çıkmaktadır. Diğer liderlik tarzları örgütlerde genellikle daha otoriter veya rekabetçi olabilirken, kolaylaştırıcı liderlik tarzı, daha demokratik ve işbirlikçi bir yaklaşım sergilemektedir. Ayrıca örgüt üyelerini destekler, onlara değer vererek görüşlerini önemser ve farklı bakış açılarına pozitif yaklaşarak saygı gösterir. Bu, örgütlerde çalışanların motivasyonunu artırabilir ve işbirliği içinde daha etkili bir şekilde çalışmalarına olanak tanıyabilir. Sonuç olarak, kolaylaştırıcı liderlik, modern örgütlerde olumlu liderlik davranışlarını vurgulayan ve ekip içinde işbirliği ve uyumu teşvik eden özgün bir liderlik tarzıdır.

Bir ölçeğin geçerliği, ölçümün hedeflediği durumun derecesini ve uygunluğunu yansıtmayı yansıtmadığını ve ölçüm yapmak istenen özelliği gerçekten ölçüp ölçmediğini ifade eder (Büyüköztürk, 2008). Öte yandan, güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık durumunu yansıtır. Ancak, bir testin veya ölçeğin, ölçmek istediği özelliği ne derece doğru bir şekilde ölçtüğü ile de ilgilidir (Büyüköztürk, 2008; Erkorkmaz, 2013).

Bu bağlamda araştırmamızda kolaylaştırıcı liderlik tarzını niceliksel olarak ölçebilmeye olanak sağlayacak psikometrik bir ölçek geliştirmek amaçlanmıştır. Ölçek geliştirmenin ilk aşamasında alanyazın incelenerek kolaylaştırıcı liderlik tarzı ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar ile araştırmalar yapılmıştır. Daha sonra yapılan alanyazın araştırması sonucunda

madde havuzu oluşturulmuş ve soru içeriklerine göre yakın anlamlı olan sorular çıkarılarak 45 maddelik bir form oluşturulmuştur. Oluşturulan maddelerin amaca uygunluğu, anlaşılabilirliği için eğitim bilimleri fakültesinde görevli uzman 7 akademisyenin görüşüne başvurulmuştur. Uzman görüşleri sonucunda ölçek 35 maddeye indirgenmiştir. Bu çalışmaların ardından ölçeğe uygun için gerekli izinler alınarak hazırlanan 35 maddelik ölçek formu katılımcılara uygulanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla araştırma verileri Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) kullanılarak incelenmiştir. Toplam 478 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Verilerin analizinde madde analizi ve AFA gerçekleştirilmiş, ardından ölçeğin güvenilirliği hesaplanmıştır. Madde analizi ve AFA sonucunda *iletişim ve uyum*, *katılım* ve *geliştirme* boyutlarından oluşan toplam 21 maddelik bir ölçek elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için .97 olarak hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymuştur. Geliştirilen Kolaylaştırıcı Liderlik Ölçeğinin geçerli, güvenilir bir veri toplama aracı olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda açıklanan kritik özelliğe sahip kolaylaştırıcı liderlik davranışlarını ölçmeye yarayacak psikometrik özellikleri karşılayan, 21 madde 3 boyuttan oluşan ölçek geliştirilmiş ve diğer akademik çalışmalarda kullanılmak üzere standardizasyonu tamamlanmıştır.

Yapılan literatür taramalarında, kolaylaştırıcı liderliği ölçmeye yönelik spesifik bir ölçeğe rastlanmamıştır. Literatürde yer alan kolaylaştırıcı liderlik ile ilgili çalışmaların incelenmesi sonucunda, geliştirilen Kolaylaştırıcı Liderlik Ölçeği'nin bu liderlik tarzını kapsamlı bir şekilde ölçme kapasitesine sahip olduğu görülmektedir. Mevcut ölçek maddeleri genel olarak kolaylaştırıcı liderliğin çeşitli yönlerini kapsamlı bir şekilde değerlendirmektedir. Bu bağlamda, ölçek; iletişim, uyum, katılım ve geliştirme gibi temel alanlara odaklanarak, liderlik yetkinliklerini kapsamlı bir biçimde ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçek, liderin çalışanlar ile etkili iletişim kurma, güven ve uyum sağlamada başarılı olma, çalışanların süreçlere aktif katılımını teşvik etme ve örgütsel gelişimi destekleme konusundaki yetkinliklerini değerlendirmektedir. Bu yönleriyle, kolaylaştırıcı liderliğin önemli bileşenlerini dikkate alarak, liderlik uygulamalarının etkinliğini ölçme konusunda değerli bilgiler sunmaktadır. Geliştirilen ölçek, özellikle eğitim örgütleri olan okullar için geliştirilmiş olup, diğer kamu ve özel örgütlerde gerekli psikometrik özellikleri yeniden test edilerek liderlik ve yönetim becerilerinin değerlendirilmesinde farklı bir liderlik stili bağlamında kullanılabilir.

Öneriler

Aynı teorik yapıyı temel alarak farklı Türkçe ölçekler geliştirilebilir ve benzer örneklerde uygulanarak teorik temellerin doğruluğu sınanabilir. Geliştirilen Kolaylaştırıcı Liderlik Ölçeği de farklı örneklerde uygulanarak devamlılığı sınanabilir. Bu şekilde ölçeğin istikrarını ve genellenebilirliğini belirlemeye olanak sağlarken, ayrıca ölçeğin kullanım alanını ve etkinliğini daha iyi anlamamıza da katkı sağlar.

Kaynakça

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2007). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Sakarya Yayıncılık, 226.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109.
- Aydoğdu, F. (2023). AVE ve CR hesaplama. Fuat Aydoğdu Resmi Web Sitesi. <https://www.fuataydogdu.com/avecr>
- Ayupp, K., Anandan, P. (2008, July). Learning organization: Exploring employee perception. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 7(3), 22–33.

- Bayraktar, V. H. (2015). Sınıf yönetiminde öğrenci motivasyonu ve motivasyonu etkileyen etmenler. *Electronic Turkish Studies*, 10(3). <https://dxdoi./10.7827/Turkish Studies/7788>
- Bennis, W. (2003). *On becoming a leader*. USA: Basic Books
- Bens, I. (2006). Facilitating to lead: Leadership strategies for networked world. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bens, I. (2007, July–August). The ten essential processes of facilitative leaders. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(5), 38–56. <https://doi.org/10.1002/joe.20163>
- Blase, J., ve Blase, J. (1996). The micropolitical orientation of facilitative school principals and its effects on teachers' sense of empowerment. *Journal of Educational Administration*, 35(2), 138-164. <https://doi.org/10.1108/09578239710161777>.
- Breshears, E. (2012). *Facilitative leadership in social work practice*. Springer Publishing Company.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications, and programming*. Sage: Thousand Oaks, CA
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York, NY.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş.(2006). Sosyal bilimler için veri analizi: istatistik, araştırma deseni spss uygulamaları ve yorum. Pegem A Yayıncılık
- Büyüköztürk, Ş. (2008). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (9. basım). Ankara: Pegem Yayınevi
- Carter, L. (2022) Is facilitative leadership an underrated leadership style? https://louiscarter-com.translate.goog/facilitativeleadershipstyle/? x tr sl=en& x tr tl=tr& x tr hl=tr& x tr_pto=sc. (Erişim tarihi 21.02.2023.)
- Christensen, I. (2024). Understanding tradeoffs in the institutional design and leadership of collaborative governance. *Public Performance & Management Review*, 47(2), 263-290.
- Comrey, A.L., Lee, H.B. (1992). *A First course in factor analysis (Second Ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey.
- Conley, D. T., Goldman, P. (1994). Facilitative Leadership: How Principals Lead without Dominating. *OSSC Bulletin*, 37(9), 9.
- Covey, S. (2018). How to Be a Facilitative Leader. <https://www.emersonhc.com/change-management/how-to-be-a-facilitative-leader>. (Erişim tarihi: 28.12.2022.)
- Cufaude, J. (2018). Kolaylaştırıcı liderlik sanatı: başkalarının katkılarını en üst düzeye çıkarmak, <https://thesystemsthinker.com/the-art-of-facilitative-leadership-maximizing-otherscontributions/#:~:text=Facilitative%20leaders%20focus%20on%20building,more%20productive%20in%20the%20future>. (Erişim tarihi: 28.12.2022)
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları. Pegem Akademi.
- Dunlap, DM ve Goldman, P. (1991). Rethinking power in Schools. *Educational Administration Quarterly*, , 27 (1), 5-29. <https://doi.org/10.1177/0013161X91027001002>
- Durljanova, M. 2020. Facilitation as a leadership style. <https://www.trainerslibrary.org/facilitation-as-a-leadership-style/> (Erişim tarihi: 28.12.2022)
- Erginer, A. (2020). *Kolaylaştırıcı Liderlik*. Liderlik kuram, Araştırma, Uygulama. Editör: Kürşad Yılmaz. Pegem Akademi.

- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri (Derleme) [Confirmatory factor analysis and fit indices: Review]. *Türkiye Klinikleri Tıp Bilimleri Dergisi*, 33(1), 210–223.
- Fidan, Y. (2011). Yönetimden yönetişime: Kavramsal bir bakış. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1).5-10.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727.
- George, D. ve Mallery, P. (2001). *SPSS for Windows step by step: A simple Guide and reference*. Needham Heights: Allyn ve Bacon.
- Goldman, P., Dunlap, D. M., Conley, D. T. (1993). Facilitative power and nonstandardized solutions to school site restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 29(1), 69-92. <https://doi.org/10.1177/0013161X93029001005>
- Gök, B. (2020). Yönetim Kurulunun İtibarı, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Faaliyetlerden Etkilenen Tarafların Aidiyeti İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma (Doctoral dissertation, Bursa Uludag University (Turkey)).
- Greenleaf, R. K. (2002). *Essentials of servant leadership in focus on leadership*. New York: Wiley.
- Gronn, P. (2006). The significance of distributed leadership. *Educational Leadership Research*, 7, 160–172.
- Gürkan, G. Ç. (2006). Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması.
- Hause, R. J. (1971). A path-goal theory effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–328.
- Hensey, M. (1999). The why and how of facilitative leadership. *Journal of Management in Engineering*, 15(3), 43-46. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(1999\)15:3\(43\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(1999)15:3(43))
- Hersey, P., & Blanchard, H. K. (1972). *Management of organization behavior*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Hinings, C. R., Thibault, L., Slack, T., Kikulis, L. M. (1996). Values and organizational structure. *Human Relations*, 49(1), 885-917.
- Hord, S. M. (1992). *Facilitative Leadership: The Imperative for Change*.
- Jenkins, J, & Jenkins, M. (2006). *The 9 disciplines of a facilitator: Leading groups by transforming yourself*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Johnson, G., Grey, R. (1988, Autumn). Trends in employee attitudes: Employee motivation in high-P. *Canadian Business Review*, 15(3), 26.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (5. Baskı). Asil Yayın Dağıtım.
- Karagöz, Y. & Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim becerileri değerlendirme ölçeğinin faktör analizi metodu ile geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(21)
- Kanaga, M. (2020). A study on the level of inclusive leadership throughout the global organizations. *Alochana Chakra Journal*. 9(10)302-316
- Kaner, S. (2014). *Facilitator's guide to participatory decision-making*. John Wiley & Sons.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc

- McCarthy, D. (2022). https://www-greatleadershipbydan-com.translate.goog/facilitative-leadership?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=tr&_x_tr_hl=tr&_x_tr_pto=sc#what-is-facilitative-leadership (Erişim tarihi: 29.12.2022)
- Mairami, M. B., Ombugadu, T. J., Olaleye, Y. O. (2020). Assessing the adoption of leadership styles by project managers within construction firms.
- Mohd Som, R., Ismail, I. A., Omar, Z., Alias, S. N., & Asimiran, S. (2023). An assessment of facilitative leadership, communication quality and trust on public-private partnership success. *Journal of Asia Business Studies*, 17(5), 1042-1066.
- Moore, T. (2004). Facilitative leadership: one approach to empowering staff and other stakeholders. *Library Trends, Summer 53*(1), 230–223.
- Myers, M. S. (1964). Who are your motivated workers? *Harvard Business Review*, 22, 73–88.
- Nordick, S., Putney, L. G., Jones, S. H. (2019). The principal's role in developing collective teacher efficacy: a cross-case study of facilitative leadership. *Journal of Ethnographic & Qualitative Research*, 13(4).
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Öztürk, D. (2022). Örgütleri örgütleyen örgütler: Meta-örgüt yazını üzerine bir derleme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 376-402.
- Papailiou, A., Coates, J. K., Plateau, C. R., Gilmore, H., & Barker, J. B. (2023). A qualitative analysis of a positive elite parasport performance culture. *Adapted physical activity quarterly*, 41(1), 9-32.
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative Research*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Rampersad, H. (2004, Winter). Learning and unlearning in accordance with organizational change. *Organization Development Journal*, 22(4), 43–61.
- Raza, A. (2016). 12 Different types of Leadership Styles. <http://www.wisetoast.com/12-different-types-of-leadershipstyles>. Erişim Tarihi: 21.12.2022
- Rees, F. (1998). *Facilitative Leadership. Facilitator excellence instructor's guide*. John Wiley, Sons.
- Remenyi, D. (2001). 2nd European conference on knowledge management, Bled School of Management, Bled, Slovenia, 8-9 November. Kidmore End, Near Reading, UK: Academic Conferences Ltd.
- Said, I. M. (2012). *Facilitative leadership and organizational learning: How diminished structural autonomy reduces learning capability*. University of Maryland University College.
- Saraste, J. (2018). What is Facilitative Leadership? <https://www.grapepeople.com/blog/what-is-facilitative-leadership>. Erişim tarihi: 21.02.2023
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (1988). *Supervision: Human perspectives*. New York: McGraw-Hill College
- Schermelleh-Engel, K., & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74
- Schwarz, R. (2002). *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*, New and Revised Edition by Roger Schwarz, Jossey-Bass Publishers.
- Siebens, H. (2007). *Facilitating leadership*. Antwerp–Apeldoorn, Belgium: Garant Uitgevers.
- Shonk, K., (2024). What Is Facilitative Leadership? <https://www.pon.harvard.edu/daily/leadership-skills-daily/what-is-facilitative-leadership/>. Erişim Tarihi: 30.07.2024
- Slavin, R. E. (2013). Öğrencileri öğrenmeye motive etmek. G. Yüksel (Çev. Ed.), *Eğitim Psikolojisi* (284-312). Nobel.

- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1–14.
- Straus, D. (2002). How to make collaboration work: powerful ways to build consensus, solve problems, and make decisions. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Sudhakar, J. 2018. Be a facilitator! Facilitation is a fascinating art . <https://www.linkedin.com/pulse/facilitator-facilitation-fascinating-art-ms-jemi-sudhakar> (Erişim Tarihi: 28.12.2022.)
- Sultana, A. (2020). Multidimensionality of job performance: An empirical assessment through scale development. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 19(4), 2467-2483. Kasım 20, 2020 tarihinde 327692804 (1).pdf adresinden alındı
- Tavşancıl E. (2010). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Töremen, F., Mengenci, C. (2020) Kolaylaştırıcı Liderlik (Facilitative Leadership). *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7(13) 209-218.
- Watun, S., Suharnomo, S., & Masud, F. (2023). Antecedent and consequences of collective safety behavior on shipping and logistics companies. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(4), 1695-1704.
- Van Maasackers, M., Duijn, M., & Kastens, B. (2014). Participatory approaches and the role of facilitative leadership. *Risk-informed management of European river basins*, 295-319.
- Webber, S. (2002). Leadership and trust facilitating cross-functional team success. *The Journal of Management Development*, 21(3/4), 201. <https://doi.org/10.1108/02621710210420273>
- Yurdagül, H. (2005). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kapsam Geçerlik İndeksinin Kullanımı. 14. Eğitim Bilimleri Kongresi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli

Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar makaleye eşit oranda katkı sunmuşlardır.

Çatışma Beyanı

Makalenin yazarları, bu çalışma ile ilgili taraf olabilecek herhangi bir kişi ya da finansal ilişkileri bulunmadığını dolayısıyla herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan eder.

Destek ve teşekkür

Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

EK 1. Kolaylaştırıcı Liderlik Ölçeği

| Yöneticim; | Kesinlikle Katılmıyorum(1) | Katılmıyorum (2) | Kararsızım(3) | Katılıyorum (4) | Tamamen Katılıyorum (5) |
|--|-----------------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------------|
| İletişim ve uyum | | | | | |
| 1. Çalışanların işe odaklanmalarına yardımcı olur. | | | | | |
| 2. Örgüt içinde tüm çalışanlar için güven duygusunu inşa eder. | | | | | |
| 3. Bilgi ve becerisiyle çalışanlarını etkiler. | | | | | |
| 4. Çalışanların profesyonel gelişimi destekler. | | | | | |
| 5. Paydaşlar (öğrenci, öğretmen, veli, destek personel vb.) arasında koordinasyonu sağlar. | | | | | |
| 6. Çalışanlarıyla hemhal olur. | | | | | |
| 7. Örgütte farklılıkları yönetir. | | | | | |
| 8. Çalışanlar arası sorunlarda uzlaşmayı sağlar. | | | | | |
| 9. Çalışanlarının beklentilerine önem verir. | | | | | |
| 10. Çalışanları arasında işbirliğini özendirir. | | | | | |
| Katılım | | | | | |
| 11. Ulaşılan başarıyı tüm örgüte mal eder. | | | | | |
| 12. Örgüt içindeki özgün çalışmalarını destekler. | | | | | |
| 13. Çalışanlarıyla ortak hareket eder. | | | | | |
| 14. Çalışanlarının bilgi paylaşımını destekler. | | | | | |
| 15. Çalışanların inisiyatif almalarına olanak sağlar. | | | | | |
| 16. Çalışanlarını örgütte ortaya çıkan problem çözümlerinde yetkilendirir. | | | | | |
| Geliştirme | | | | | |
| 17. Yenilikleri destekler. | | | | | |
| 18. İşlerin teknolojik araçlar yardımıyla daha kısa sürede yapılmasına olanak sağlar. | | | | | |
| 19. Örgütte düzenli toplantılar yapar. | | | | | |
| 20. Çalışanlarının kararlarını uygulayıp uygulamadığını denetler. | | | | | |
| 21. Çalışanlarına her türlü teknik yardımı sağlar. | | | | | |