







Amasya Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Dergisi  
7(1), 21-42, 2018  
Özgün araştırma makalesi

<http://dergi.amasya.edu.tr>

## Okul Liderliği Ölçeği (OLÖ) Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması\*\*

Kadir Beycioğlu<sup>1</sup>, Niyazi Özer<sup>2</sup>,  
Celal Teyyar Uğurlu<sup>3</sup> ve Fatma Köybaşı<sup>3,\*</sup>

<sup>1</sup>Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye

<sup>2</sup>İnönü Üniversitesi, Türkiye

<sup>3</sup>Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye

Alındı: 27.04.2017 - Düzeltildi: 05.01.2018 - Kabul Edildi: 17.01.2018

**Atf:** Beycioğlu, K., Özer, N., Uğurlu, C. T. ve Köybaşı, F. (2018). Okul Liderliği Ölçeği (OLÖ) Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 21-42.

### Öz

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerine yönelik okul liderliği ölçeği geliştirmektir. Ölçek geliştirme çalışmasında Brauckmann ve Pashiardis (2010) çalışmalarındaki liderlikle ilgili yargılar ve literatürdeki farklı liderlik ölçeklerinde yer alan yargılardan yararlanılarak ölçek maddeleri araştırmacılar tarafından hazırlanmış ve madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlilik çalışması Sivas ili merkez ilçelerinde çalışan birinci çalışma grubu 270; ikinci çalışma grubu 380 olmak üzere iki farklı örneklem üzerinden incelenmiştir. Ölçeğin okul liderliğini betimlemesi ve

\*Sorumlu Yazar: e-posta: koybasi.fatma@gmail.com

\*\*Bu çalışma 16-17 Nisan 2011 tarihleri arasında KKTÇ'de düzenlenen 6. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

ISSN: 2146-7811, ©2018

ölçmesi açısından kapsamı ve içeriği açısından incelenmesi için birinci grup çalışma grubu ile öncelikle açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. AFA sonuçlarına göre ölçeğin üç faktörlü olduğu ve ölçeğe ilişkin açıklanan toplam varyansın %64.58 olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci çalışma grubu üzerinden ise doğrulayıcı faktöre analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonucuna göre ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin RMSEA=.08; RMR =.29; GFI =.79; CFI = .98; NFI =.97; NNFI= .98; AGFI= .79 olduğu ve kabul edilir değer aralığında olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği için yapılan Cronbach Alfa ve Spearman Brown iki yarı testi güvenilirlik katsayılarının, .80'nin üzerinde değerlere sahip olduğu hesaplanmıştır. Birinci çalışma grubu üzerinden açıklanan ölçeğin ikinci çalışma grubu üzerinden doğrulandığı anlaşılmıştır. Okul liderliği ölçeği üç faktörlü 5'li Likert olarak derecelendirilmiş 31 maddelik olup geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir.

*Anahtar Kelimeler:* Liderlik, Okul Liderliği, Ölçek Geliştirme Çalışması

---

## **Giriş**

Farklı liderlik davranışları, örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkilidir. Yenileşme, değişme, bilgi yönetimi, performans, örgütsel öğrenme, örgütsel kültür gibi örgütsel davranış değişkenleri liderlik davranışlarından etkilenmektedir (Birasnav, 2014; Xenikou & Simosi, 2006; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005). Günümüzde okulların öğrenci başarısı üzerindeki etkilerinin birçok değişkenden etkilendiği söylenebilir. Bunlardan biri olarak okul liderliği bir bütün olarak öğrenci başarısı, öğretmenler arası ilişkilerin niteliği gibi durumların da yordayıcısı olabilmektedir (Nandamuri, 2011; Raja ve Planichamy, 2011). Farklı liderlik yaklaşımları bütün olarak eğitim ortamlarında okulun, öğretmenlerin, öğrencilerin hatta okul ile ilgili diğer paydaşların da davranışlarını, etkinliklerini, başarımlarını düzeylerini etkileyebilecektir. Okul liderliği davranışlarının eğitim-öğretim etkinliklerine ilişkin katkısı, okul paydaşları arasındaki ilişkilerin niteliği, ilişkilerde ve paylaşımlardaki açıklık olarak ifade edilen okul liderliği ölçeği bu çalışma ile geliştirilmeye çalışılmıştır.

## **Okul Liderliği**

Burns (1976) liderlik davranışlarının okul geliştirmedeki önemini vurgulamıştır (Birasnav, 2014). Okulların hesap verebilirliğine ilişkin yükselen beklentiler okul liderliği davranışlarını önemli hale getirmiştir. Benzer bir şekilde öğretmen liderliği de önemli bir liderlik yaklaşımı olarak okullarda dikkat çekmektedir (Xieve Shen, 2012). Liderlik okul geliştirme, öğrenci başarısının yönetimi, programların etkililiği, başarılı okul reformu gibi birçok

okul değişkenin etkileyeni olarak tanımlanabilir. Liderliğin paylaşılması okul reformunun gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olmaya devam etmektedir (Larsen ve Rieckhoff, 2014). Farklı liderlik yaklaşımlarının her birinin okul geliştirmede, öğrenci başarısında, okul çevre ilişkilerinin geliştirilmesinde farklı şekillerde katkıda bulunduğunu söylemek mümkündür.

Örgütler, çevrenin dinamik yapısı tarafından etkilenirler. Etkili liderlik davranışları örgütlerin yüz yüze kaldığı belirsizliklerle baş etmede önemli bir rol oynar (Tyssen, Wald ve Spieth, 2014). Son yıllarda liderliği geliştirmek, okul reformunu geliştirme ve iyileştirmede okul toplumu içerisindeki bütün paydaşlar arasında ön planda yer almaya başlamıştır. Örneğin müdürlerin öğrenme üzerindeki etkisi doğrudan ve dolaylı olarak liderlik davranışlarından etkilenmektedir. Öğretimsel liderlik etkinlikleri; program, öğretim, sınıf, öğrenci performansı ve öğretmenlerle etkileşimi kapsamaktadır. Doğrudan öğretimsel liderlik davranışları yüz yüze etkileşim, bilgileri öğrencilere aktarma, program planlama, öğretmen gözlemleri gibi etkinlikleri içermektedir. Dolaylı öğretimsel liderlik davranışları ise okulların iç ve dış çevreleri ile ilişki içerisinde olmak, sınıf ve öğretim çevresindeki kültürel bağlamı dikkate almak gibi durumları içerir (Larsen ve Rieckhoff, 2014; Şahin, 2011).

Okul yönetimi ile ilgili eğitim araştırmalarında lider olarak okul yöneticileri üzerine çalışmak ön sıralarda yer almaktadır. Okullarda liderlik çalışmalarının çoğunun odağında, etkili okul liderlik özelliklerini tanımlamak ve teşhis etmek vardır. Lider olarak okul müdürleri okulun performansını geliştirmede önemli bir etkiye sahiptirler (Raja ve Planichamy, 2011). Okul sistemini değiştirmek ve geliştirmek okul yöneticilerinden beklenen rollerdir. Okuldaki değişimin sürekliliğini sağlamak okul yöneticilerinin sorumluluğundadır. İnsan kaynaklarının etkili yönetimi için eğitim kurumlarında etkili liderlik davranışlarına gereksinim vardır. Etkili bir lider, sistemin etkili bir ögesi olabilir (Gülcan, 2012). Liderlik ile ilgili araştırmalar farklı boyutlarda ele alınabilmektedir. Liderlik özellikleri ya da davranışları bunlardan bazılarıdır. Silva (2014) liderlik stillerinin önemli olup olmadığını sorgulamaktadır. Bazılarına göre liderlik stilleri önemli iken bazılarına göre ise önemli olan liderliğin özüdür. Bazı araştırmalar bir liderlik stili göreve odaklanırken diğer bir liderlik stiline çalışana odaklandığına dikkat çekmektedirler. Ama bilinmelidir ki bir lider sadece görev ya da çalışana odaklanarak başarılı olmaz. Liderlik çok boyutludur. Farklı

liderlik davranışlarının gösterilmesi liderliğin başarılı sonuçlara ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olabilir. Liderlik davranışlarının farklı düzeylerde incelenmesi liderliğin özünü anlamak açısından önemli görülebilir.

Liderlik araştırmalarının önemli yönlerinden birisi de liderlik davranışlarını çalışmaktır (Mutalib ve Abdul Ghani, 2013; Ehrich ve English, 2012; Yukl, 2006). Liderlik davranışları ve iş özerkliği (Mutalib ve Abdul Ghani, 2013), dönüşümsel liderlik ve okul kültürü (Veiseh, Mohammadi, Pirzadiana ve Sharafi, 2014), hizmetkar liderlik ve okul liderliği (Ehrich ve English, 2012), paylaşılan liderlik ile takım liderliği, yenileşme ve yetkilendirme ilişkisi (Hoch, 2013), okul liderliği ve okulu geliştirme (Leithwood ve Sun, 2012) öğretimsel liderlik ve okul kültürü (Şahin, 2011), okulda değişim ve liderlik (Liu, 2013) hizmetkar liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Bambale, 2014), etik liderlik ve hesap verebilirlik (Steinbauer, Renn, Taylor ve Njoroge, 2014), kalite ve yenileşme için liderlik (Latham, 2014) gibi araştırmalar bunlardan bazılarıdır. Yapılan araştırmalara bakıldığında, okul ve eğitim ile ilgili liderlik davranışlarının okulun davranış kalıplarına yön verdiği anlaşılır. Liderlik insan davranışlarını etkileyerek bireysel ve kurumsal düzeyde örgütsel değişimi, yenileşmeyi ve gelişmeyi sağlayabilmektedir. Okul müdürlerinin liderlik rolleri arasında eğitim ve öğretim etkinliklerinin niteliğini artırmak, öğretmenler ve okulun diğer çalışanları ile çift yönlü ve etkili iletişimi gerçekleştirmek, okul paydaşları ile olan ilişkilerinde açıklığı önemsemek ve ön planda tutmak gibi davranışların var olduğu söylenebilir.

### **Okul Liderliği Davranışlarında Eğitimsel ve Öğretimsel Destek**

Okullarda eğitim öğretim faaliyetlerinin niteliğinde okul liderlerinin katkısı inkâr edilemez. Okuldaki eğitim öğretim faaliyetlerinin sorumluluğu okul müdürlerine aittir. Okul müdürleri okulları etkili hale dönüştürmek için uygun eğitim-öğretim ortamları oluşturmakla görevlidirler (Recepoğlu ve Özdemir, 2013). Günbayı, Dağlı ve Kalkan (2013), okulda öğretici ortamın niteliğinin öğretmen davranışlarının niteliğini artırdığını ifade etmektedirler. Thompson (1999) destekleyici ve insan kaynaklarını geliştirici bir okul kültürü oluşturmayı ve etkili öğrenme çevresinin oluşturulmasını, okul liderliği standartları arasında görmektedir (akt. Çelik, 2001). Aksu, Gemici ve İşler'e (2006) göre, öğretim lideri olarak okul müdürleri

öğretimsel uygulamalara yer vererek öğrenme ve öğretmenin üzerinde odaklanırlar.

Okul müdürlerinin öğretmenlere öğretimsel kaynak ve materyal sağlaması, öğretim yöntemlerini tanıtması ve uygulaması için yüreklendirmesi, öğretmenlere somut geri bildirimler vermesi, okul vizyonu geliştirmesi ve planlaması gibi birçok eğitimsel ve öğretimsel desteği okul ortamlarında kullanmaları beklenebilir.

### **Okul Liderliği Davranışlarında İşbirliği**

Balyer (2013) müdürlerin öğretmenlere geri bildirim vermesi, müdürlerin ilişki ve işbirliğini destekleyen davranışlarının ortama konulmasının okulun öğrenme ve öğretme kalitesini artırdığını ifade eder. Cafoğlu (1992) ise öğretmenlerle görüş alışverişinde bulunmayı okul liderliği davranışlarından birisi olarak ifade eder.

Liderler, bireyleri motive ederek çalışanları belli amaçlar etrafında toplayabilirler. Liderlerin, istekli olma, güven verme, benimsenme, cesaretlilik, soğukkanlılık, risk almak, uzmanlık gibi niteliklere sahip olmaları gerekir (Can, 2009). Sıralanan bu özelliklerin her biri lider ve izleyen arasındaki ilişkiyi güçlendiren özelliklerdir.

Okul müdürlerinin öğretmenleri teşvik etmesi, takdir etmesi ve cesaretlendirmesi, öğretmenlerden övgüyle söz etmesi, bilgilendirmesi, okulun diğer paydaşlarla işbirliği ve ilişkilerini güçlendirmesi, okulun amaçlarını ailelerle paylaşması gibi birçok ilişki düzeyindeki davranışı okuldaki insan ilişkileri çerçevesi içerisinde sergilemeleri beklenebilir.

### **Okul Liderliği Davranışlarında Açıklık**

Okullarda öncelikle; amaçların, görev ve sorumlulukların okulun paydaşları ile paylaşılması okul yöneticilerinden beklenen davranışlardır. Okul müdürleri okulda öğretmenlerle olan ilişkilerinde iş konusundaki öncelikleri açıklıkla ifade etmeyi, okul politikası ve uygulanacak yöntemleri açık bir şekilde paylaşmayı, davranış kurallarının neler olacağını açıklıkla ifade etmeyi ön plana almaları beklenebilir. Polat ve Arabacı'ya (2014) göre, açık liderlik davranışları liderlerin belli hedeflere erişmek için kontrol yönelimli davranışlardan uzaklaşmayı içerir. Açık liderlerin özellikleri: güven telkin etmek, sürekli paylaşmak, hesap verebilirliği önemsemek, kin ve suçlamalardan uzak durmak ve merak duygusunu desteklemektir.

Okullarda yöneticilerin liderlik davranışlarını; okul müdürlerinin eğitim-öğretim davranışları, ilişki biçimleri, okul paydaşları ile gerçekleştirdiği açık iletişim ve bilgilendirme düzeyleri temelinde betimlemeyi amaçlayan *Okul Liderliği Ölçeğinin* geliştirilmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Okul Liderlik Ölçeği (OLÖ), okul liderliği genel çerçevesi içinde okul yöneticilerinin eğitimsel ve öğretimsel destek sağlama, okul çalışanları -öğretmenler- ile ilişkilerinin niteliğini arttırma, okul paydaşları ile açık bir etkileşim yaratma ve okula ilişkin paylaşımları açıklıkla yönetme gibi özellikleri içermektedir. OLÖ bu özellikleriyle okul liderliğinin öğretimsel liderlik, iletişim yeterlikleri ve açık liderlik gibi boyutlarına vurgu yaptığı görülmektedir. Okullar için önemli değişkenler olarak kabul edilebilecek bu özellikleri betimleyen böyle bir ölçeğin geliştirilmesinin, okulların okul liderliği doğasını açıklamada önemli bir eksikliği gidereceği düşünölmektedir.

### **Yöntem**

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, çalışma grupları, ölçek formunun oluşturulması ve veri analizi ile ilgili aşamalar yer almaktadır.

#### **Çalışma Grubu**

Okul Liderliği Ölçeğinin geliştirilmesi için yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları birbirinden farklı iki ayrı çalışma grubu üzerinde yürütölmüştür. Çalışma gruplarına ilişkin bilgiler ayrı başlıklar altında belirtilmiştir.

#### **Birinci Çalışma Grubu**

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları için Sivas ili Merkez ilçe sınırlarında bulunan 32 ilköğretim (18 ilkokul, 14 ortaokul) okulunda çalışan öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Ölçeği geliştirme çalışmaları için Sivas ili merkez okullarından veriler toplanmıştır. Birinci uygulama açımlayıcı faktör analizi için 8 ilkokul ve 7 ortaokulda çalışan 480 öğretmenden toplanan ve işlenmeye uygun 270 öğretmenden elde edilen veriler kullanılmıştır. Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde; öğretmenlerin 100'ünün kadın, 170'inin erkek; 127'sinin sınıf öğretmeni, 143 öğretmenin diğer branşlardan olduğu belirlenmiştir.

## **İkinci Çalışma Grubu**

Çalışmanın ikinci uygulaması olan doğrulayıcı faktör analizi için Sivas merkez ilçe sınırları içerisindeki 74 ilköğretim (35 ilkokul, 29 ortaokul) okulundan toplam 10 ilkokul ve 7 ortaokul olmak üzere toplam 17 okulda çalışan 550 ilköğretim öğretmeninden toplanan ve işlenmeye uygun 380 öğretmenden elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde; öğretmenlerin 144'ünün kadın, 236'sının erkek; 170'inin sınıf öğretmeni, 210 öğretmenin diğer branşlardan olduğu belirlenmiştir.

## **Ölçek Formunun Oluşturulması**

Okul liderliği ölçeği geliştirmek için öncelikle ilgili literatür taranmış ve farklı liderlik ölçekleri incelenmiştir. Brauckmann ve Pashardis (2010) tarafından yapılan çalışmanın liderlikle ilgili yargılarından ve farklı liderlik literatürdeki bulgularından yararlanılarak araştırmacıların kendi ifadeleri ile oluşturduğu okul liderliği ölçek madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçek maddeleri farklı eğitim bilimleri uzmanları ve eğitim yönetimi ve denetimi alan uzmanları tarafından incelenmesi sağlanmıştır. Uzmanların görüşlerinin alınması için 3'lü derecelendirme anahtarından yararlanılmıştır. Derecelendirme anahtarında her bir madde için "uygun", "kısmen uygun" ve "uygun değil" seçeneklerine göre ölçek maddelerinin değerlendirilmesi istenilmiştir. Kapsam geçerlik oranı, .80 olarak alınmıştır. Bu çalışmaların ardından 46 maddelik bir deneme formu oluşturulmuştur. Katılımcılardan, "Tamamen katılıyorum", "Katılıyorum", "Kısmen Katılıyorum", "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle katılmıyorum" arasında değişen 5'li Likert tipi bir ölçek üzerinde kendi algılarını ifade etmeleri beklenilmiştir. Ölçek maddelerinin araştırmacılar tarafından incelenmesi ve değerlendirilmesi sonucunda 34 soruluk tek bir forma dönüştürülmüştür. Nihai olarak alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda araştırmacılar tarafından ölçek maddelerinin uygunluğuna birlikte karar verilmiştir.

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri için öncelikli olarak ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama için altı farklı ilköğretim okulunda görev yapan ve ölçeği yanıtlayan 112 öğretmenden toplanan verilerle ölçeğin yönergesi ve maddelerinin anlaşılır olup olmadığı sorgulanmıştır. Ölçeğin yapısı ve içeriğine ilişkin eleştiriler yapılan ön uygulama ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin ön uygulaması yapılırken

Kline'in (1994) ifade ettiği ölçek maddelerinin sayısının en az iki kadar sayıda ölçeğin uygulanması sağlanmıştır. Ön uygulama sonucunda ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılarak ölçek üzerinde gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Ölçek geliştirme çalışması için toplanan veriler incelenerek veri seti hatalı ve eksik verilerden temizlenmiştir. Dağılımın normal dağılıp dağılmadığını belirlemek üzere maddelerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,00 ile -1,00 arasında değişip değişmediğini test edilerek istatistik işlemleri yapılmıştır. Birinci grup veriler için veri setinin yapılan analizler sonucunda basıklık ve çarpıklık değerlerinin 0,54/-1,72 değerleri arasında değiştiği; ikinci grup veriler için veri setinin 2,143 ile -1,175 değerleri arasında değiştiği belirlenmiştir. Dağılımda uç değerler atılarak basıklık ve çarpıklık katsayılarının +1,00 ile -1,00 arasında olması sağlanmıştır. Uç değerler atıldıktan sonra elde edilen basıklık ve çarpıklık değerleri (0,51-0,98) olarak hesaplanmıştır.

Ölçek geliştirme çalışmaları kapsamında açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Güvenirlik çalışmaları için ise iç tutarlık ve test-tekrar test katsayıları hesaplanmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve AFA sonucu ortaya çıkan yapının doğrulanabilirliğini test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır.

### **Bulgular**

Bu bölümde ölçme aracın geçerliğini test etmek üzere açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinden elde edilen verilere ve güvenilirlik katsayılarına yer verilmiştir.

#### **Ölçme Aracının Geçerliği**

##### *Açıklayıcı Faktör Analizi*

##### a) Yapı Geçerliği

Ölçme aracının amaca hizmet etme derecesini bulmak için geçerlik sonuçlarına bakılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliği için öncelikle faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi için verilerin örneklem büyüklüğü açısından uygun olup olmadığını ve verilerin çok değişkenli normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için yapılan analizler sonucunda birinci döndürmede (KaiserMeyerOlkin=



.961; Bartlett's Test of Sphericity= 7035,720 p=,000) verilerin faktör analizi yapmak için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Denemelik formdan elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesinde faktör analizi yapılmış ve döndürülmüş temel bileşenler analizi tekniği kullanılmıştır. Bu araştırmada bir maddenin bir faktörde gösterilebilmesi için en az. 40'lık bir faktör yüküne sahip olması ve maddelerin buldukları faktördeki yük değerleri ile diğer faktörlerdeki yük değerleri arasındaki farkın .10 ve daha yukarı olması şartı aranmıştır.

Faktör analizi sonuçlarına göre birinci döndürme sonrasında on üçüncü, yirmi dördüncü ve otuz üçüncü maddeler birbirlerine yakın yüksek faktör yüklerine sahip oldukları için değerlendirme dışı tutularak ikinci döndürme yapılmıştır.

Bu sonuçlara göre (Kaiser Meyer Olkin= .961 Bartlett's Test of Sphericity= 7019,445 p=,000) verilerin işlenmesi için uygun değer aralıklarına ve anlamlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

İkinci döndürme sonucunda, faktör analizi sonuçları incelendiğinde "Total Variance Explained" (Açıklanan Toplam Varyans) ve "Communalities" (Ortak Varyans) sonuçlarına göre, analize alınan 31 maddeden özdeğeri 1'den büyük olan üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %64.579'dur.

Maddelerle ilgili olarak tanımlanan üç faktörün ortak varyans değer aralığı ise .509 ile .766 arasında değiştiği gözlenmektedir. Buna göre önemli faktör olarak ortaya çıkan üç faktörün birlikte, maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın çoğunluğunu (%64.58) açıkladıkları görülmektedir.

**Tablo 1. Okul liderliği ölçek maddelerin faktör yükleri**

Madde No	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
1		.600	
2		.626	
3		.634	
4		.735	
5		.732	
6		.656	
7		.613	
8		.571	
9		.666	

10	.723
11	.689
12	.726
13	.594
14	.623
15	.744
16	.706
17	.719
18	.640
19	.675
20	.669
21	.639
22	.587
23	.610
24	.657
25	.542
26	.604
27	.551
28	.717
29	.795
30	.775
31	.543

Faktör döndürme sonrasında, önemli olarak kabul edilen faktörlerden birincisi ölçeğe ilişkin toplam varyansın %26.09'unu, ikinci faktör %23.85, üçüncü faktör %14.63'ünü açıklamaktadır. Üç faktörün açıkladıkları toplam varyans %64.58'dir. Faktör döndürme sonrasında, ölçeğin birinci faktörünün 15 maddeden (13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 ve 27), ikinci faktörün 12 maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 ve 12), üçüncü faktörün 4 maddeden (28, 29, 30 ve 31) maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Faktörler maddelerin içerikleri dikkate alınarak isimlendirilmeye çalışılmıştır. Buna göre, birinci faktör "İşbirliği" boyutu, ikinci faktör "Destek" boyutu, üçüncü faktör "Açıklık" boyutu olarak isimlendirilmiştir.

a) Madde Toplam Korelasyonu

Yapılan analizler sonucunda ölçeğin madde toplam korelasyon değerlerinin ".62" ile ".80" arasında değiştiği belirlenmiştir.



### Ölçme Aracının Güvenirliği

#### a) İç Tutarlık

Ölçeğin güvenirlik katsayısı ise Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ile hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin Alfa güvenirlik katsayısı, .97 olarak belirlenmiştir.

#### b) İki Yarı Test Güvenirliği

Alpha ve Split-half yöntemleri ile okul liderliği ölçeğinin her faktör için ve toplam olarak güvenirlik sonuçları bulunmuştur.

**Tablo 3. Okul liderliği ölçeğinin alpha ve spearman brown iki yarı test güvenirliği**

Faktörler	Cronbach Alfa	İki yarı test arası güvenirlik	Spearman Brown iki yarı test güvenirlik
Faktör 1	.95	.79	.88
Faktör 2	.93	.88	.94
Faktör 3	.86	.73	.84
Genel toplam	.97	.86	.92

Güvenirlik katsayısının 1'e yaklaşması ölçeğin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Tablodaki veriler incelendiğinde de Cronbach Alfa katsayıları ve Spearman Brown iki yarı test güvenirlik katsayıları, .80'nin üzerinde değerlere sahiptirler. Bu sonuçlar, ölçme aracının yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. İki yarı test korelasyon değerleri ise, .70'in üzerindedir. Bu değerlere ilişkin sonuçlar ölçme aracının genel iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

### Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada açıklık, destek ve işbirliği boyutlarını içeren 31 maddeli okul liderliği ölçeği geliştirilmiştir. Okul liderlik ölçeği 3 faktörlü bir ölçek olup geçerlik ve güvenirlik şartlarını sağladığı ortaya çıkmıştır. Okul liderliğinin uygulamaya geçip geçmediği bu çalışmada geliştirilen ölçekle bilimsel olarak değerlendirilmesine olanak vereceği anlaşılmaktadır. Okul Liderliği Ölçeği kullanılan çalışmalar doğrultusunda ölçeğin tutarlılığını test etmesi yönünde alan yazındaki bilgi birikimine hizmet edeceği beklenmektedir. Ölçekte yer alan madde sayısının 31 olması ise ölçeğin uygulanabilirlik yönünden fazla zaman almayacağını, diğer taraftan

kapsam geçerliğini içerecek şekilde kısa ve öz maddelerden oluştuğunu göstermektedir. Okul liderliği ölçeğini geliştirme çalışmasında öğretmenlerin katılımıyla gerçekleşmesi ise okul müdürlerinin liderlik uygulamalarına yönelik kendilerine yanlılık yapabileceği olasılığını ortadan kaldırmaya yönelik önlemin alınması ile ölçeğin hatadan arınık olmasına yardım ettiği ifade edilebilir.

Okul liderliği ölçeği, okul yöneticilerinin destek, işbirliği ve açıklık boyutlarına odaklanarak liderlik özelliklerini belirlemeye olanak sağlayacaktır. Okul liderliğinin önemli üç boyutu olarak ifade edilebilecek olan destek algısı, işbirliğine dayalı etkileşimsel liderlik davranışları ve ilişkilerdeki açıklık düzeyi yöneticilerin okul iklim ve kültürünü oluşturmada önemli yordayıcılar olduğu kabul edilebilir. Bu bakış açısıyla düşünüldüğünde ölçeğin okul liderliğine yön veren etkenleri belirlemede önemli bir ipucu gösterebileceği söylenebilir.

Okul liderliğinin, öğrenci başarısı için önemli bir rol oynadığı (Lakomski, 2008; Kythreotis, Pashiardis, Kyriakides, 2010), okul gelişimine yön verdiği (Clarke, 2000; Oplatka, 2003) dikkate alındığında okul liderliğinin eğitimciler tarafından sergilenmesinin faydalı çıktılar sağlayacağı sonucuna varılabilir.

### **Öneriler**

- Okul yöneticilerinin liderliğinin belirlenmesi için yapılacak çalışmalarda geçerliği ve güvenilirliği test edilen OLÖ'nün kullanılması önerilebilir.
- Okul liderliği davranışlarının okul müdürleri tarafından nasıl sergilendiğini belirlemek hem öğretmen hem de öğrenci profilinin yansıtıcısı olarak okulların sahip olduğu insan sermayesi hakkında bilgiler sunabilir.
- Okul müdürlerinin okul liderliğinde gösterdiği davranışların hangi boyutlarda (işbirliği, destek ve açıklık) daha güçlü veya zayıf olduğu belirlenebilir. Belirlenen zayıf yönlerde okul liderliklerini geliştirmek için yararlanacakları kaynaklar ve yapacakları işlemler ortaya çıkabilir.

### **Kaynaklar**

Aksu, A., Gemici, Y. ve İşler, H. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin görüşler. *Milli Eğitim*, 172, 55-71.

- Balyer, A. (2013). Okul müdürlerinin öğretimin kalitesi üzerindeki etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 181-214.
- Bambale, A. J. (2014). Relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors: Review of literature and future research directions. *Journal of Marketing and Management*, 5(1), 1-16.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67, 1622-1629.
- Brauckmann, S. & Pashiardis, P. (2010). The clash of evaluations: in search of the missing link between school accountability and school improvement—experiences from Cyprus. *International Journal of Educational Management*, 24(4), 330-350.
- Can, N. (2009). Öğretmenlerin sınıfta ve okulda liderlik davranışları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 385-399.
- Cafoğlu, Z. (1992). Başarılı okul yönetiminde liderlik. *Eğitim Dergisi*, 1, 49-57.
- Clarke, S. R. P. (2000). The principal at the centre of reform: Some lessons from the field. *International Journal of Leadership in Education*, 3, 57-73.
- Çelik, V. (2001). Geleceğin okul liderleri. 2000 Yılında Türk Millî Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu. Ankara: Başkent Öğretmen Evi.
- Ehrich, L. C. & English, F. W. (2012). What can Grass roots leadership teach us about school leadership? *Halduskultuur – Administrative Culture*, 13(2), 85-108.
- Gülcan, M. G. (2012). Research instructional leadership competencies of school principals. *Education*, 132(3), 625-635.
- Günbayı, İ., Dağlı, E. ve Kalkan, F. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 575-602.
- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28, 159-174.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis*. New York: Routledge.

- Kythreotis, A., Pashiardis, P. & Kyriakides, L. (2010). The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration, 48(2)*, 218-240.
- Latham, J. R. (2014). Leadership for quality and innovation: Challenges, theories, and a framework for future research. *Quality Management Journal, 21(1)*, 11-15.
- Lakomski, G. (2008). Functionally adequate but casually idle: w(h)ither distributed leadership. *Journal of Educational Administration, 46(2)*, 159-171.
- Larsen, C. & Rieckhoff, B. S. (2014). Distributed leadership: Principals describe shared roles in a PDS. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, 17(3)*, 304-326.
- Leithwood, K. & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly, 48(3)*, 387-423.
- Liu, P. (2013). A Transformational School Leadership Model in Chinese Urban Upper Secondary Schools. *International Studies of Educational Administration, 41(3)*, 73-94.
- Mutalib, M. A. & Abdul Ghani, A. H. (2013). Leadership traits, leadership behavior, and job autonomy of imams in peninsular Malaysia: A moderated mediation analysis. *International Journal of Business and Society, 14(1)*, 17-40.
- Nandamuri, P. P. (2011). Leadership and school principals, A study. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management, 2(12)*, 18-28.
- Oplatka, I. (2003). School change and self renewal: Some reflections from life stories of women principals. *Journal of Educational Change, 4*, 25-43.
- Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2014). Eğitimde açık liderlik ve sosyal ağlar. *Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks, 6(1)*, 257-275.
- Recepoglu, E. ve Özdemir, S. (2013). Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile okul örgütsel sağlığı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 19(4)*, 629-664.

- Raja, A. S. & Planichamy, P. (2011). Leadership styles of school principals an examination at madurai district. *Global Management Review*, 5(4), 48-54.
- Silva, A. (2014). What do we really know about leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 1-4.
- Seçer, İ. (2013). SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Steinbauer, R., Renn, R. W., Taylor, R. R. & Njoroge, P. K. (2014). Ethical leadership and followers' moral judgment: The role of followers' perceived accountability and self-leadership. *Journal of Business Ethics*, 120, 381-392.
- Şahin, S. (2011). Öğretimsel liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1909-1928.
- Tyssen, A. K., Wald, A. & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32, 365-375.
- Uzun, N. B., Gelbal, S. ve Öğretmen, T. (2010). TIMMS-R Başarı ve duyuşsal özellikler arasındaki ilişkinin modellenmesi ve modelin cinsiyetler bakımından karşılaştırılması, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18(2), 531-544.
- Veiseh, S., Mohammadi, E., Pirzadiana, M. & Sharafi, V. (2014). The relation between transformational leadership and organizational culture (Case study: Medical school of Ilam). *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 112-124.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Xenikou, A. & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 566-579.
- Xie, D. & Shen, J. (2012). Teacher leadership at different school levels: Findings and implications from the 2003-04 Schools and Staffing Survey in US public schools. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 16(3), 327-348.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Education.



Ek 1: Okul Liderliği Ölçeği

**AÇIKLAMA**

Sayın meslektaşım,

**“Öğretmenlerin Okul Liderliğine Yönelik Görüşleri” üzerine yapılan bir araştırmada,** okul yöneticinizin okul ile ilgili uygulamalarını ve davranışlarını düşünerek aşağıdaki yargıları “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” derecelendirmesini dikkate alarak işaretleyiniz.

Lütfen boş madde bırakmayınız.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

**BÖLÜM I. KİŞİSEL BİLGİLER**

Aşağıdaki sorularla ilgili size uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz:  Bayan  Bay
2. Branşınız:.....
3. Öğretmenlikteki kıdeminiz:.....
4. Okulunuzdaki öğretmen sayısı:.....
5. Öğrenim durumunuz: Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisans üstü ( )
6. Kaç yıldır bu okulda öğretmensiniz?.....
7. Mezun olduğunuz fakülte? Eğitim Fakültesi ( ) Fen-Edebiyat( )  
Diğer ( )

**BÖLÜM II.**

**İFADELER**

<b>OKUL YÖNETİCİMİZ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. Eğitimsel amaçları gerçekleştirirken, öğretmenlere destek olmak için eğitsel kaynaklar ve materyaller sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Başarılı öğretim yöntemlerinin uygulanması konusunda öğretmenleri cesaretlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Bilginin kullanılmasında yardımcı olacak uygulamaları teşvik eder.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Okulumuzda eğitim öğretim standartlarının takipçisidir.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Eğitim ve öğretim konusunda öğretmenlere somut geri bildirimler verir.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Öğretmenlerin gelişimi için, okul ve öğretmen denetiminden elde edilen bilgileri kullanır.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Çalışanlarla ilişkilerinde açık iletişimi teşvik eder.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Kendi programlarını oluşturmaları konusunda öğretmenlere yeteri kadar esneklik sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Okul gelişimi için çalışanlarla birlikte ortak bir vizyon oluşturur.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Oluşturulan vizyonun uygulanmasında çalışanların aktif olarak katılımında bulunmalarını teşvik eder.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Okula ilişkin sorunları öğretmenlerle işbirliği içinde çözer.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Okula ilişkin karar süreçlerine çalışanların katılımını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )

13. Okula ilişkin iş ve işleyişleri öğretmenlerle tartışır.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Başarı ve üstünlükleri takdirle karşılar.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Öğretmenleri, okula sağladıkları özel katkılardan dolayı ödüllendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Öğretmeleri mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda cesaretlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Öğretmenlerin göze çarpan performanslarını öğretmenlerin kişisel dosyalarına yazar.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Okul etkinliklerine katkı sağlayan öğretmenlerden övgüyle bahseder.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Öğretmenleri, bilgi ve becerilerini güncelleyebilecekleri hizmet içi eğitim vb. fırsatlar konusunda bilgilendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Okulun aileler ve çevre ile ilişkilerinin oluşmasını teşvik eder.	( )	( )	( )	( )	( )
21. Okul çevresinde bulunan diğer kurumlarla okulun işbirliğini ilerletir.	( )	( )	( )	( )	( )
22. Okul amaçlarını aileler ve diğer ilgililerle tartışır.	( )	( )	( )	( )	( )
23. Okul ve toplum arasında karşılıklı iletişime önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
24. Okul çevresine olumlu bir görüntü verir.	( )	( )	( )	( )	( )
25. Çevrenin okula güvenmesini sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
26. Okul çevresinde bulunan herkesle okulun vizyonunu tartışır.	( )	( )	( )	( )	( )
27. Çalışanların rol ve görevlerinin açık olmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
28. İş konusunda öncelikleri açıklıkla ifade eder.	( )	( )	( )	( )	( )
29. Öğrenci davranış kuralları konusunda düşüncelerini açıklıkla ifade eder.	( )	( )	( )	( )	( )
30. Okul kurallarını öğrencilere düzgün bir şekilde tanıtarak kuralların uygulanmasına imkan verir.	( )	( )	( )	( )	( )
31. Okul politikası ve uygulanacak yöntemleri açık bir şekilde öğretmenlerle paylaşır.	( )	( )	( )	( )	( )



## **School Leadership Scale: Validity and Reliability Study**

**Kadir Beycioğlu<sup>1</sup>, Niyazi Özer<sup>2</sup>, Celal Teyyar Uğurlu<sup>3</sup>  
and Fatma Köybaşı<sup>3,†</sup>**

<sup>1</sup>Dokuz Eylül University, Turkey

<sup>2</sup>İnönü University, Turkey

<sup>3</sup>Cumhuriyet University, Turkey

Received: 27.04.2017 - Revised: 05.01.2018 - Accepted: 17.01.2018

**Citation:** Beycioğlu, K., Özer, N., Uğurlu, C. T. and Köybaşı, F. (2018). School Leadership Scale: Validity and Reliability Study. *Amasya Education Journal, 7(1)*, 21-42.

### **Summary**

**Problem Statement:** Burns (1976) emphasized the importance of leadership behavior in school development (Birisnav, 2014). Rising expectations about the accountability of schools have made school leadership behaviors important. Similarly, teacher leadership draws attention to schools as an important leadership approach (Xieve Shen, 2012). Leadership can be defined as influencing many school variables such as school improvement, student success management, effectiveness of programs, successful school reform (Larsen & Rieckhoff, 2014). It is possible to say that each of the different leadership approaches contributes in different ways to school improvement, student achievement, and school environment relations.

**Purpose of the Study** The aim of this research is to develop the school leadership scale for school principals. An explanatory and confirmatory factor analyzes were performed to develop the scale.

**Method:** The validity and reliability studies for the development of the School Leadership Scale have been conducted on two separate study groups. The validity and reliability study of the scale has been examined through two different samples in the central districts of Sivas province. To develop the

---

<sup>†</sup> Corresponding author: e-mail: koybasi.fatma@gmail.com

school leadership scale, the relevant literature was firstly searched, and different leadership scales were examined. Based on the judgements on the study of Brauckmann and Pashiardis (2010) named "A validation study of the leadership styles of a holistic leadership theoretical framework" and the related other studies' findings were utilized to compose the item pool. Explanatory factor analysis was carried out within scale development studies and item-total correlations were calculated. Internal consistency and test-retest coefficients were calculated for reliability studies. Validator Factor Analysis (DFA) was applied to test the Verifiable Factor Analysis (AFA) and the verifiability of the resulting outcome of the AFA.

**Findings and Discussions:** According to the results of AFA, it was found that the scale had three factors and 64.58% of the variance explained on the scale. DFA was conducted over the second study group. The values of the goodness of fit according to the DFA result RMSEA = .08; RMR = .29; GFI = .79; CFI = .98; NFI = .97; NNFI = .98; AGFI = .79 and was found to be within the acceptable range of values. DFA was conducted over the second study group. Cronbach Alfa and Spearman Brown two-half test reliability coefficients for the reliability of the scale were calculated to have values above .80.

**Conclusions and Recommendations:** According to the results of AFA, it was found that the scale had three factors and 64.58% of the variance explained on the scale. DFA was conducted over the second study group. The values of the goodness of fit according to the DFA result RMSEA = .08; RMR = .29; GFI = .79; CFI = .98; NFI = .97; NNFI = .98; AGFI = .79 and was found to be within the acceptable range of values. DFA was conducted over the second study group. Cronbach Alfa and Spearman Brown two-half test reliability coefficients for the reliability of the scale were calculated to have values above .80.

**Keywords:** Leadership, School Leadership, Scale Development Study