



ROUTE

EDUCATIONAL & SOCIAL SCIENCE JOURNAL

ISSN: 2148-5518



Volume 9, Issue 6, November 2022, p. 181-191

Article Information

□ **Article Type:** Research Article

□ **This article was checked by iThenticate.**

□ **Doi Number:** <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.3274>

ArticleHistory:

Received

11/10/2022

Accept

14/11/2022

Available

online

15/11/2022

EXAMINATION OF SHARED LEADERSHIP LEVELS OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS IN TERMS OF VARIOUS DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN PAYLAŞILAN LİDERLİK DÜZEYLERİNİN ÇEŞİTLİ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

Mustafa Birkan KÜREŞ¹

Abstract

The research was conducted to determine the shared leadership level perception of primary school administrators from the perspective of teachers in the context of teachers' demographic characteristics. In the descriptive survey model of quantitative research, it was carried out with the participation of 144 primary school teachers selected according to the random sampling method in the official primary schools of Altındağ district of Ankara. As a data collection tool, the "personal information form" created to obtain the demographic data of the teachers and the "shared leadership scale in school organizations" were used to determine the shared leadership level. In the research, it was concluded that the shared leadership level of the school administrators was high with all sub-dimensions, and the perception of the shared leadership level of the primary school administrators did not make any difference according to the variables of teachers' gender, professional seniority, branch, and education level.

Keywords: School leadership, shared leadership, distributed leadership, primary school.

Özet

Araştırma, ilkokul yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzey algısının öğretmenlerin bakış açısından öğretmenlerin demografik özellikleri bağlamında tespit edilmesine yönelik yapılmıştır. Nicel araştırmalardan betimsel tarama modelinde, Ankara ili Altındağ ilçesi resmi ilkokullarında tesadüfi örneklem yöntemine göre seçilen 144 ilkokul öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak öğretmenlerin demografik verilerini elde etmek amacıyla oluşturulan "kişisel bilgi formu" ile paylaşılan liderlik düzeyinin tespitine yönelik "okul örgütlerinde paylaşılan liderlik ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzeyinin tüm alt boyutlarıyla yüksek düzeyde olduğu, ilkokul yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzeyi algısının öğretmenlerin cinsiyet, meslekî kıdem, branş, eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul liderliği, paylaşılan liderlik, dağıtımçı liderlik, ilkokul.

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, mbkures@gmail.com, 0000-0003-1932-1755

GİRİŞ

Liderlik; sosyal yapı gereği, insanların gruplar halinde yaşaması ve bu grupların kendilerine yol gösterecek bireylere ihtiyaç duyması sonucu kendiliğinden ortaya çıkmıştır. Liderlikte etkileme gücü vardır ve bu güç grubu ortak amaçlar için yönlendirir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014). Lider, bir toplulukta öne çıkan, ortak amaçlar için grubu etkileyen, grubu bir araya getirebilen yetenekli kişidir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010). Etkili olan ve etkili olmayan liderler konusu bir yana liderlik kavramsal olarak halen üzerinde uzlaşmaya varılan bir tanımsal ifadeye sahip değildir. Ancak durumsal, değişken ve koşullara göre tanımlamalar yapıldığı yönünde ortak görüşler mevcuttur (Karip, 1998). Her yönetici lider değildir ancak her lider bir yönetici sayılabilir. Yönetici atama ile, lider ise topluluğun verdiği yetki ile bu vasfı kazanır. Etkili bir liderlik çok boyutlu bir süreci kapsar ve etkili lider örgütte dinamik ve yaratıcı bir yapı oluşturur (Gümüşeli, 2001).

21. yy. ön görülemeyen belirsizliklerle doludur ve bu belirsizlik örgütleri hızlı değişime ayak uydurmak zorunda bırakmıştır. Yaşanan bu süreçte; farklılıklara anında tepki vermek, kurumsal esnekliği sağlamak ve yenilik yaratmak, örgüt çalışanlarının iş birliği konuları her örgüt için öncelikli konular haline gelmiştir. Örgütsel yönetimde en alt kademedeki en üst kademeye kadar tüm çalışanlarını işin parçası haline getirilmesi bir ihtiyaç haline gelmiştir (Korkmaz ve Gündüz, 2011). Liderlik özellikleri sonradan kazanılabilir (Işık, 2014). Bir lider koşullara göre farklı liderlik davranışları sergileyebilir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010). Örneğin; stratejik bir lider örgütünde iş birliğini artırır, esneklik sağlarken (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009), hizmetkâr lider dinleme, empati ve hizmeti odak haline getirir (Bakan ve Doğan, 2012).

Örgütlerde amaçlara ulaşmak, örgütü başarıya ulaştırmak liderlik sürecinin başarısına bağlıdır. Bir örgüt olan okullarda aynı durum geçerlidir ve başarı, okul liderinin etkinliği ile sağlanır (Özdemir, 2012). Etkili ve gelişen bir okul oluşturmak konusunda en önemli aktör okul lideridir (Baloğlu, 2012). Okul lideri, okul hiyerarşisinin en üst basamağında bulunarak okul ile ilgili kararları alarak okulu yöneten kişidir. Okulların dönüştürücü ve durumsallık liderliğe uygun olarak yönetilmesi, formallik dışında taksonomik bir biçim olan dağıtımcı liderlik modelinin uygulanması okul yönetimi konusunda son yıllarda önem kazanan bir konu haline gelmiştir (Baloğlu, 2011). Liderlik alanında yapılan çalışmalar yoğunlukla okulu tek adam olarak yöneten lider bakış açısından konuyu araştırmaktadır. Bu bakış açısında lider hep en üst konumdadır ve çalışanları ona bağımlıdır. Ancak son yıllarda eğitimde tek adam, lider bir kahramandır mantığı sorgulanmakta; örgütün tamamına yayılan bir yönetim sürecinin varlığı kabul edilmektedir. Bu durum paylaşılan liderlik paradigmasının doğmasına neden olmuştur (Özdemir, 2012). Okul yönetiminde işbirlikçi bir ortam oluşturulması ve yönetimin paylaşımcı modele uygun yapılandırılması bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Baloğlu, 2012).

Paylaşımcı liderlik; iş birliği içinde tüm paydaşların gönüllü olarak, iç motivasyonla yetenekleri ölçüsünde örgütsel amaçlara ulaşmak için iş yapmalarını sağlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik anlayışı emir komuta anlayışını içermez ve örgütün gelişimine katkısı çok büyüktür. Liderin yok sayılmadığı, tüm çalışanların liderlik uygulamalarına katkıda bulunduğu, örgütsel kararlarda çalışanların söz hakkının olduğu, farklı koşullarda paydaşların karar alabildiği, içten dışa sorumluluk bilinciyle hareket edilen bir karar mekanizmasının olduğu bir liderlik yaklaşımıdır (Aslan ve Ağroğlu Bakır, 2015). Paylaşılan liderlikte; kurumsal işler, lider ve iş görenler arasında paylaşılır. Bu durum etkileşimi sağlar, ortaya çıkan ürün ile iş bütünleştirilir. Tüm çalışanlar bir takımın parçasıdır ve görevler takım üyelerine dağıtılır. Çalışanlar birbirine bağımlı ve iş birliği içinde çalışır. Örgütün tamamına yayılan bu liderlik anlayışı ile sinerji ortaya çıkar (Özdemir, 2012).

Paylaşılan liderliğe yönelik yaklaşımlar; “sosyal ağları kullanarak liderliğin paylaşımı”, “toplama yoluyla liderliğin dağıtılması”, “merkezileştirme” ve “paylaşım (dağıtım)” olarak

sıralanmaktadır ve örgütsel takım performansı bu yaklaşımlara uygun olarak özenli çalışmayı gerektiren bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Yener, 2014).

Bir başka yaklaşıma göre paylaşılan liderlik modelleri şu şekilde sıralanmaktadır;

- **Spillane'nin Paylaşılan Liderlik Modeli:** Bu yaklaşımda liderlik etkileşimin bir sonucudur. Ancak bu etkileşim içinde olan bireyler başarılı, yetenekli, uzman ve etkileme gücüne sahip olmalıdır. Lider, lideri izleyen ve koşul olarak sıralanan etmenler daima zaman içinde tekrarlanan etkileşimde bulunmalı ve tüm iş görenler bu sisteme dahil olmalıdır (Kösem, 2018). Bu yaklaşımda sistemin ayrılmaz parçası olan çalışanlar, yetkileri dahilinde sorumluluk alır (Ağiroğlu Bakır, 2013). Lider ve takipçiler karşılıklı sorumluluğa sahiptir, oyun takımçıları gibi çalışırlar. En az iki lider olmalı ve tek amaç için farklı faaliyetlerde bulunmalıdır yaklaşımı benimsenir (Aslan ve Ağiroğlu Bakır, 2015).
- **Gronn'un Paylaşılan Liderlik Modeli:** Örgütün lideri dahil tüm çalışanları ittifaktır ve takım sayılmaktadır. Liderlik davranışları takımın toplam davranışlarını göstermektedir. Lider dinamiktir; çevre, eylem ve içerik öğelerinin tümünü içeren bir yaklaşımla liderliğini yürütür. Lider takipçilerinden üstün konumda değildir ve onlardan daha fazla sorumluluk almaz. Farklılıklar önemlidir, demokratik yapı ile ortaklık, senkronize çalışmak önemlidir (Yener, 2014).
- **Elmore'un Paylaşılan Liderlik Modeli:** Örgüt çalışanları eğitim, eğilim ve işleri neticesinde uzmanlaşır. Örgütün liderleri tek başına örgütsel dönüşüme ve değişime neden olamaz. Bu nedenle liderlik yetkileri çalışanların uzmanlıklarına göre yayılmalıdır yaklaşımına dayanır (Ağiroğlu Bakır, 2013). Bu modelde çalışanların performansı liderler tarafından geliştirilmeli, lider aynı zamanda sürekli eğitimi destekleyen öğretim lideri olmalıdır. Lider öğrenme için uygun ortamı sağlayıcı, rol model, yetenekli ve amaçlara ulaşmak için sahip olunması gereken şartlara sahip, hesap verebilir olmalıdır (Yener, 2014).

Birden fazla liderin etkileşimi ile ortak çalışmaları okulları hedefine ulaştırmada etkilidir ve bunun sonucunda öğrencilerin başarısı ile kurumun gelişimi kaçınılmaz bir sonuçtur. Nitekim okulların kolektif katılımı harekete geçirici, geleneksel liderlik dışında farklı bir yaklaşım olan paylaşılan liderliğe ihtiyaçları vardır (Shava ve Tlou, 2018). Birer örgüt olan eğitim kurumlarında paylaşılan liderlik, okulun yapısını sosyal ve kurumsal olarak anlamakla başlar. Elbette liderin kişisel özellikleri bir faktördür çünkü etkili bir lider yeni koşullarda tecrübesini ve işin gereklerini kullanır. Ancak sorumluluk sadece lidere yüklenmez, çalışanlara da dağıtılır. Okullar takımlara ayrılır ve sorumluluklar bu takımlara verilir. Takımlar bu sayede amaca ulaşmak için etkin faaliyet gösterir. Bu noktada kriter çalışan niteliğini gözeterek onlara uygun olan sorumluluğu vermektir. Çalışanlar arasında sorumluluk ortak dağıtılmalı, ortak esneklik sağlanmalı, paydaşlar arasında etkileşim artırılmalıdır. Lider işlevsel gücünü paylaştığında başarı ihtimali yükselir, iş görenlerin etkileşim arttıkça liderin etkililiği artar (Ağiroğlu Bakır, 2013).

Okullarda liderlik yaklaşımının basamaklarından ilki lider takımlarının oluşturulmasıdır. Okullar temelde öğrenci başarısını hedefler. Dolayısıyla öğrencilerin geliştirilmesi ve onlara destek sağlanması için öğrenmeden sorumlu ekipler oluşturulur. İkinci aşamada ekipler, ilke vizyon oluşturur. Tüm ekipler yenilikçi bakış açısına sahip olarak bu vizyon oluşturmalıdır. Burada amaç öğrencilerin en yüksek başarıya ulaşmasıdır. Tüm okul tarafından bu vizyon benimsemeli ve lider gerek çevresel gerekse ast üst koordinasyonunu sağlamalıdır. Üçüncü aşamada, liderce takım oluşturma ve bu takımların gelişimini sağlama aşaması gelir. Takımlara sorumluluk verilmelidir. Kendi kendine işlerliğin sağlanması gereken bu mekanizmada denetim sorumluluğu üstlenen kişiye ait olmalıdır. Dördüncü basamak, çalışma gruplarıdır. Çalışma grupları ile okul etkin hale gelir. Beşinci basamak, araştırma ile ilgili takımlar oluşturulması; altıncı basamakta ise dikey olarak öğrenmeyi sağlayacak grupların oluşturulması yer alır. Yedinci basamakta liderliğe dahil olacak grupların oluşturulması sağlanmalıdır. Bu grup planlama, analiz, revize etme aşamalarında okul yöneticileriyle okulu geliştirme görevini yerine getirmelidir (Yener, 2014).

Okul yönetiminde paylaşılan liderlik yaklaşımı örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir role sahiptir. Çalışanların denetime az ihtiyaç duyması okulun gelişimini sağlayarak, öğrenci başarısını arttıracaktır. Tüm paydaşların yönetim sürecinde üzerlerine düşen sorumluluğu alabileceği yaklaşıma dayanan paylaşımcı liderlikte, paydaşlar kendilerini güvende hissetmelidir. Ülkemizde gelişim sürecinde olan paylaşılan liderlik yaklaşımı araştırmalarda farklı açılardan incelenmesi gereken önemli bir konudur (Aslan ve Ağiroğlu Bakır, 2015).

Paylaşılan liderlik literatürde dağıtılmış liderlik, demokratik liderlik, paylaşılan liderlik, dağıtımcı liderlik olarak farklı şekillerde de adlandırılmaktadır (Bostancı, 2012; Korkmaz ve Gündüz, 2011; Baloğlu, 2011; Özdemir, 2012; Spillane ve Diamond, 2007, s. 1). Önemi her geçen yıl artan paylaşılan liderlik ile ilgili literatürde araştırmalar mevcuttur (Korkmaz ve Gündüz, 2011; Baloğlu, 2011; Özdemir, 2012; Aslan ve Ağiroğlu Bakır, 2014; Aslan ve Ağiroğlu Bakır, 2015; Köroğlu ve Çoban, 2021). Paylaşılan liderlik araştırmalarında öğrenci, öğretmen ve yönetici objektifinden konunun irdelendiği, paylaşılan liderliğin farklı katılımcı demografik verilerine göre algılarının tespit edildiği ve paylaşılan liderlik ölçeği geliştirmeye yönelik araştırmalara da rastlanmaktadır (Yılmaz, 2013; Uslu ve Beycioğlu, 2013; Bostancı ve Şarbay, 2018; Aksoy ve Bostancı, 2019; Çınar, 2015; Aslan ve Ağiroğlu Bakır, 2014; Kösem, 2018; Şentürk, 2010; Özer ve Beycioğlu, 2013). Eğitim alanında ise “okullarda paylaşılan liderliğin öğretmen algılarına dayalı olarak belirlenmesi” amacıyla Aslan ve Ağiroğlu Bakır (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırma dikkat çekmektedir. Yapılan araştırmanın; ilgili literatüre kaynaklık etmesi, katkı sağlaması, farkındalık yaratması ve farklı bakış açısı sunması yönleriyle önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırma; ilkökul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzey algısını, öğretmenlerin çeşitli demografik özellikleri açısından tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada ana amaca bağlı kalarak şu sorulara yanıt aranmıştır;

- İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik algı düzeyi, öğretmenin cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olmakta mıdır?
- İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik algı düzeyi, öğretmenin mesleki kıdem faktörüne göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olmakta mıdır?
- İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik algı düzeyi, öğretmenin branş faktörüne göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olmakta mıdır?
- İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik algı düzeyi, öğretmenin eğitim düzeyi faktörüne göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olmakta mıdır?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Geçmişte yahut günümüzde gerçekleşmiş sorun ya da durumu belirli bir grup açısından ele almak için kullanılan araştırma yöntemi, tarama modelidir (Karasar, 2008). Araştırma nicel araştırmalardan betimsel tarama modelinde ilkökul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzey algısını, öğretmenlerin çeşitli demografik özellikleri açısından tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2021-2022 eğitim öğretim yılı Ankara ili, Altındağ ilçesi resmi ilkökullerde çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada örneklem 2021-2022 eğitim öğretim yılı Ankara ili, Altındağ ilçesi resmi ilkökullerinde çalışan, kolay ulaşılabilir örneklem yöntemine göre seçilen 144 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmanın örnekleme ait demografik veriler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1*Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı*

Katılımcı	Değişken	f	%
Cinsiyet	Kadın	101	70,1
	Erkek	43	29,9
	Toplam	144	100

Tablo 1. incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkenine göre 101 katılımcının kadın, 43 katılımcının erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 2*Katılımcıların meslekî kıdem değişkenine göre dağılımı*

Katılımcı	Değişken	f	%
Meslekî Kıdemi	1-10 yıl	18	12,5
	11-15 yıl	33	22,9
	16- 20 yıl	43	29,9
	21 yıl ve üstü	50	34,7
	Toplam	144	100

Tablo 2. incelendiğinde katılımcıların meslekî kıdem değişkenine göre 18 katılımcının 1-10 yıl arası, 33 katılımcının 11-15 yıl arası, 43 katılımcının 16-20 yıl arası, 50 katılımcının 21 yıl ve üzeri meslekî kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3*Katılımcıların branş değişkenine göre dağılımı*

Katılımcı	Değişken	f	%
Branş	Sınıf Öğretmeni	124	86,1
	İngilizce	11	7,6
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	1	,7
	Rehberlik	6	4,2
	Özel Eğitim	2	1,4
	Toplam	144	100

Tablo 3. incelendiğinde katılımcıların branş değişkenine göre 124 katılımcının sınıf öğretmeni, 11 katılımcının İngilizce, 1 katılımcının din kültürü ve ahlak bilgisi, 6 katılımcının rehberlik, 2 katılımcının özel eğitim branşına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4*Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı*

Katılımcı	Değişken	f	%
Eğitim Durumu	Lisans	105	72,9
	Yüksek lisans ve üstü	39	27,1
	Toplam	144	100

Tablo 4. incelendiğinde katılımcıların cinsiyet değişkenine göre 101 katılımcının kadın, 43 katılımcının erkek olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm araştırmacı tarafından öğretmenlerin demografik verilerine ulaşmak amacıyla geliştirilmiştir ve 4 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde “Okul Örgütlerinde Paylaşılan

Liderlik Ölçeği” yer almaktadır. Aslan ve Ağiroğlu Bakır (2015) tarafından geliştirilen ölçek 5’li Likert tipinde, ters madde içermemektedir. Ölçek “örgütsel gelişme ve iş birliği”, “vizyon-misyon”, “sorumluluk alma”, “okul kültürü” ve “örgütsel olanaklar” olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek α değeri .98, Kaiser-Meyer-Olkin değeri .96, varyans oranı %68,11, χ^2/Sd değeri 4.99, r değeri .89 olarak tespit edilerek geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler israfı önlemek amacıyla internet üzerinde oluşturulan form aracılığıyla toplanmıştır. Katılımcıların araştırma alt amaçlarında yer alan demografik verileri dışında bilgileri toplanmamıştır. Veri toplama aracı aslına bağlı kalınarak bölümlere ayrılarak çoktan seçmeli düzende internet formuna yüklenmiştir. Veriler Spss paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veri setlerinin çarpıklık değeri -,475; basıklık değeri -,194 olarak tespit edilmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 arasında olması durumunda veri setlerinin dağılımının normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidel, 2013). Dağılım normal kabul edilerek analizler parametrik testler ile yapılmıştır. Verilerin ortalama, standart sapma, frekans değerleri hesaplanmış t testi, Anova istatistiksel analizleri gerçekleştirilerek tablo haline getirilmiştir.

BULGULAR

Araştırmada kullanılan “okul örgütlerinde paylaşılan liderlik ölçeği” 5’li Likert tipindedir. Tablo 5’ de yer alan düzeylere göre ölçekten elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Tablo 5

Ölçek puanlarına göre düzeyleri gösteren tablo

Düzye	Ölçek Puan Aralığı
Çok düşük	1,00 – 1,80
Düşük	1,81 – 2,60
Orta	2,61 – 3,40
Yüksek	3,41 – 4,20
Çok yüksek	4,21 – 5,00

Öğretmenlerin ilkökul yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzeyine ilişkin bulgulara ulaşmak için araştırma katılımcı öğretmenlerin yanıtlarına göre ölçek ve ölçeğe ait alt puanlara ilişkin standart sapma ve ortalama değerleri hesaplanmış ve Tablo 6 olarak sunulmuştur.

Tablo 6

Öğretmenlerin yanıtlarına göre ölçek alt boyutları ve tüm ölçek ortalama ve standart sapma değerleri

Okul Örgütlerinde Paylaşılan Liderlik Ölçeği	N	Ort	Ss
Örgütsel Gelişme ve İş birliği alt boyutu	144	4,04	,72
Vizyon-Misyon alt boyutu	144	3,73	,95
Sorumluluk Alma alt boyutu	144	3,90	,76
Okul Kültürü alt boyutu	144	4,10	,76
Örgütsel Olanaklar alt boyutu	144	3,66	,88
Okul Örgütlerinde Paylaşılan Liderlik düzeyi	144	3,96	,71

Tablo 6 incelendiğinde katılımcı öğretmenler; “örgütsel gelişme ve iş birliği” alt boyutunda ortalama 4,039, “vizyon-misyon” alt boyutunda ortalama 3,73, “sorumluluk alma” alt boyutunda ortalama 3,90; “okul kültürü” alt boyutunda ortalama 4,10; “örgütsel olanaklar” alt boyutunda ortalama 3,66, “okul örgütlerinde paylaşılan liderlik düzeyi” genel ortalamasının 3,96 olduğu görülmektedir.

İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik algı düzeyi, öğretmenin cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır? alt problemine ilişkin bulgulara ulaşmak için yapılan t testi sonuçları Tablo 7' de yer almaktadır.

Tablo 7

İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzeyi algısının, öğretmenin cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığına ilişkin yapılan t testi sonuçları

Puan	Grup	N	Ort	Ss	Sh	T Testi		
						t	df	p
Okul Örgütlerinde Paylaşılan Liderlik düzeyi	Kadın	101	3,92	,73	,07	-	14	,5
	Erkek	43	4,04	,66	,10	,88	2	1

Tablo 7 incelendiğinde ilkökuller öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik algı düzeyi, öğretmenin cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı görülmektedir ($p > .05$).

İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik algı düzeyi, öğretmenin meslekî kıdem faktörüne göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır? alt problemine ilişkin bulgulara ulaşmak için yapılan Anova testi sonuçları Tablo 8' de yer almaktadır.

Tablo 8

İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzeyi algısının, öğretmenin meslekî kıdem faktörüne göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığına ilişkin yapılan Anova Testi sonuçları

f, \bar{x} ve SS değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	Ort	Ss	Var. K.	KT	df	K O	F	p
Okul Örgütlerinde Paylaşılan Liderlik düzeyi	1-10 yıl	18	4,1 1	,7 3	G. Arası	1,43	3	,4 8		
	11-15 yıl	33	3,9 2	,8 2	G. İçi	70,2 7	14 0	,5 0		
	16-20 yıl	43	4,0 5	,6 9	Toplam	71,7 0	14 3		,9 5	,4 1
	21 yıl ve üzeri	50	3,8 5	,6 3						
	Toplam	14 4	3,9 6	,7 1						

Tablo 8 incelendiğinde ilkökuller öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik algı düzeyi, öğretmenin meslekî kıdem faktörüne göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı görülmektedir ($p > .05$).

İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik algı düzeyi, öğretmenin branş faktörüne göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olmaktadır? alt problemine ilişkin bulgulara ulaşmak için yapılan Anova testi sonuçları Tablo 9' de yer almaktadır.

Tablo 9

İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzeyi algısının, öğretmenin branş faktörüne göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığına ilişkin yapılan Anova Testi sonuçları

f, \bar{x} ve SS değerleri						ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	Ort	Ss	Var. K.	KT	df	KO	F	p	
Okul Örgütlerinde Paylaşılan Liderlik düzeyi	Smif Öğretmeni	124	3,93	,70	G. Arası	,94	4	,23			
	İngilizce	11	4,14	,85	G. İçi	70,77	139	,51			
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	1	3,67	.	Toplam	71,70	143		,46	,77	
	Rehberlik	6	4,22	,73							
	Özel Eğitim	2	4,04	,46							
	Toplam	144	3,96	,71							

Tablo 9 incelendiğinde ilkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik algı düzeyi, öğretmenin branş faktörüne göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı görülmektedir ($p > .05$).

İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik algı düzeyi, öğretmenin eğitim düzeyi faktörüne göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olmakta mıdır? alt problemine ilişkin bulgulara ulaşmak için yapılan t testi sonuçları Tablo 10' da yer almaktadır.

Tablo 10

İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzeyi algısının, öğretmenin eğitim düzeyi faktörüne göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığına ilişkin yapılan Anova Testi sonuçları

Puan	Grup	N	Ort	Ss	Sh	T Testi		
						t	df	p
Okul Örgütlerinde Paylaşılan Liderlik düzeyi	Lisans	105	4,06	,70	,069			
	Yüksek	39	3,68	,65	,10	2,99	142	,454
	Lisans							

Tablo 10 incelendiğinde ilkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik algı düzeyi, öğretmenin eğitim düzeyi faktörüne göre anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı görülmektedir ($p > .05$).

SONUÇ VE TARTIŞMA

İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzey algısını, öğretmenlerin çeşitli demografik özellikleri açısından tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada; katılımcı öğretmenlerin görüşüne göre ilkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzeyinin tüm alt boyutlarıyla yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bostancı ve Şarbay (2018) ile Ağiroğlu Bakır (2013) tarafından yapılan araştırmalarda da araştırmacılar okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzey algısını yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yılmaz (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise öğretmenlerin paylaşılan liderlik düzeylerinin yüksek olduğu hem nitel hem de nicel olarak araştırılarak sonuca ulaşılmıştır. Araştırmalar birbirini destekler niteliktedir. Bir okulda paylaşılan liderlik yaklaşımının yararları düşünüldüğünde bu sonuç sevindiricidir.

İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzeyi algısı öğretmenin cinsiyet değişkenine göre farklılaşma yaratmamaktadır. Yılmaz (2013) tarafından öğretmen paylaşımcı liderliği algısının cinsiyet değişkenine göre farklılaşma yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Köroğlu ve Çoban (2021) tarafından yapılan araştırmada bu araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir. İlkokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik düzeylerinde cinsiyete göre bir farklılaşma olmadığı araştırmanın sonuçlarından biridir. Araştırma sonuçları örtüşmektedir.

İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzeyi algısı öğretmenin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma yaratmamaktadır. Bostancı ve Şarbay (2018), Uslu ve Beycioğlu (2013), Yılmaz (2013) ve Köroğlu ve Çoban (2021) tarafından yapılan araştırmalar, bu araştırmanın sonucunu destekler nitelikte olup, öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin bir farklılaşmaya neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzeyi algısı öğretmenin branş değişkenine göre farklılaşma yaratmamaktadır. Yılmaz (2013) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin paylaşılan liderlik düzeyi üzerinde öğretmenin branş faktörünün anlamlı bir farklılığa neden olmadığı yönünde sonuca ulaşılmıştır. Ağiroğlu Bakır (2013) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin paylaşılan liderlik düzeyi sınıf öğretmenlerinin sosyal bilgiler öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu, branş faktörünün paylaşılan liderlik düzeyi üzerinde farklılaşma yarattığı yönünde sonuca ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucu ile bu araştırmanın sonucu ile örtüşmemektedir. Ağiroğlu Bakır (2013) tarafından yapılan araştırma öğretmenlerin paylaşılan liderliğine yönelik gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada ise okul müdürlerinin paylaşılan liderlik düzeyi öğretmen görüşlerine göre incelenmiştir. Bu farklılığın bu nedenle ortaya çıktığı düşünülebilir.

İlkokul öğretmenlerinin yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzeyi algısı öğretmenin eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşma yaratmamaktadır. Ağiroğlu Bakır (2013) tarafından yapılan araştırmada paylaşılan liderlik düzeyi öğretmenin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Bu farklılık ön lisans ve lisans eğitim düzeyleri arasındadır sonucuna ulaşılmıştır. Günümüzde ön lisans düzeyinde eğitime sahip olan öğretmen bulunmadığından araştırmalar bu bakış açısında örtüşmektedir şeklinde düşünülebilir. Çınar (2015) tarafından yapılan araştırmada ise paylaşılan liderlik düzeyinin katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılaşmaya neden olmamaktadır sonucu yapılan bu araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir. Ancak Köroğlu ve Çoban (2021) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik düzeyleri öğretmenin eğitim durumu faktöründe toplam ölçek düzeyi ile okul yönetimi boyutlarında farklılaşmaya neden olmaktadır, liderlik boyutunda ise farklılaşmaya neden olmamaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedenin araştırmalarda farklı ölçeklerin kullanılması olduğu düşünülebilir.

Öneriler

Günümüzde okul, müdürünün liderliğinde yönetilir algısı gün geçtikçe önemini yitirmekte ve etkileşimci liderlere ihtiyaç önem kazanmaktadır. Okullarda öğretmen liderliğine de ihtiyaç vardır. Alt basamaktan üst basamağa doğru yönetsel destek veren çalışma grubu oluşturduklarında ve çalışanlar görevleri bağlamında karar alma davranışı sergilediğinde hem kalite hem de üretkenlik artacaktır. Bunu sağlayabilecek yapı ancak paylaşılan liderlik stili ile sağlanabilir. Bu nedenle uygulayıcılar; paylaşılan liderliğin artırılması ve desteklenmesini sağlamak amacıyla yönetici ve öğretmenlere yönelik eğitim faaliyetleri zorunlu hale getirilebilir, yönetici ve öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışlarını sergilemesine yönelik kurum içi tedbirler alınabilir ve bu yaklaşım okul kültürü hâline getirilebilir, okul ikliminin bu temelde oluşturulması sağlanabilir. Öğretmenlerin okul kararlarına etkin katılımını sağlayacak kurum içi yönetime yardımcı gruplar oluşturulabilir, buna teşvik edecek faaliyetler planlanabilir, paydaş etkileşimini sağlayacak faaliyetler düzenlenebilir. Paylaşılan liderlik yaklaşımına yönelik mevzuat düzenlemesi yapılabilir, eğitim yönetimi seminerlerinde paylaşılan liderlik konusu detaylı işlenebilir. Okulların işbirlikçi yaklaşım ile yönetilmesine yönelik tedbirler alınabilir. Araştırmacılar ise; farklı okul türleri ile farklı örneklem grubunda paylaşılan liderlik ile ilgili benzer araştırmalar yapabilir, sonuçları bu araştırma ile karşılaştırılabilir. Okul

yöneticilerinin paylaşılan liderlik düzeyleri katılımcıların farklı demografik özellikleri arasındaki ilişki düzeyleri araştırılabilir, paylaşımcı liderliğe yönelik alt boyutlarının her birini spesifik olarak irdelemeye imkân verecek ölçekler geliştirilebilir ve bunlar uygulanabilir. Okul yönetici, öğretmenleri ile şube müdürlerinin bakış açısından konunun incelendiği, etkilerinin incelendiği nitel ve nicel araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ağiroğlu Bakır, A. (2013). Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi. *Doktora Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Aksoy, E. ve Bostancı, A. B. (2019). Öğretmenlerin okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. *Gelecek Vizyonlar Dergisi*, 3(4), 49-59.
- Aslan, M. ve Ağiroğlu Bakır, A. (2014). Resmi ve özel okul öğretmenlerinin paylaşılan liderliğe ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 117-142.
- Aslan, M. ve Ağiroğlu Bakır, A. (2015). Okul örgütlerinde paylaşılan liderlik ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(1), 1-24.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı liderlik: okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Baloğlu, N. (2012). Değerler temelli liderlik ile dağıtımçı liderlik arasındaki ilişkiler: okul müdürünün davranışını değerlendirmeye dönük nedensel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1367-1378.
- Bostancı, A. (2012). Paylaşılan liderlik algısı ölçeği'nin Türkçe uyarlaması. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 1619-1632.
- Bostancı, A. B. ve Şarbay, B. (2018). Okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki. *AJELI-Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 6(2), 1-21.
- Çınar, A. (2015). Ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik algısı: Gerçek mi? Olabilir mi? Hayal mi? *Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1).
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- Gündüz, Y. ve Dedekorkut, S. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 94-105.
- Işık, N. (2014). Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel yayınları.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Korkmaz, E. ve Gündüz, H. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 123-153.
- Köroğlu, G. ve Çoban, Ö. (2021). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerinin incelenmesi. *Journal of Advanced Education Studies*, 3(1), 19-36.

- Kösem, S. S. (2018). Öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışlarına ve bu davranışların okul müdürlerince uygulama düzeyine ilişkin görüşleri. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 575-598.
- Özer, N. ve Beycioğlu, K. (2013). Paylaşılan liderlik ölçeğinin geliştirilmesi geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *İlköğretim Online*, 12(1), 77-86.
- Shava, G. N. ve Tlou, F. N. (2018). Distributed leadership in education, contemporary issues in educational leadership. *African Educational Research Journal*, 6(4), 279-287.
- Spillane, J. P. ve Diamond, J. B. (2007). Taking distributed perspective. J. P. Spillane ve J. B. Diamond (Dü) içinde, *Distributed leadership in practice* (s. 1). New York: Hawket Bronlow.
- Şentürk, C. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul ikliminin karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde Üniversitesi.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. b.). Boston: MS:Pearson.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Uslu, B. ve Beycioğlu, K. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rolleri arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 323-345.
- Yener, S. (2014). Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin araştırılması. *Doktora Tezi*. İstanbul: Haliç Üniversitesi.
- Yılmaz, A. İ. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.