

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN PAYLAŞILAN LİDERLİK ALGILARI

Bünyamin YALÇIN¹

Fikret FIRAT²

Orhan POLAT³

Mehmet FIRAT⁴

Özet

Yapılan araştırmada, liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderliğe ilişkin algılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Belirlenen amaç araştırmada araştırmada yöntem olarak genel tarama modeline dayalı betimsel yöntem tercih edilmiştir. Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Adıyaman ilindeki kamu liselerinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise anılan evrenden seçkisiz olarak belirlenen 175 gönüllü öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Paylaşılan Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmada liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının genel olarak olumlu olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre öğretmenler, yüksek bir katılımı görev yaptıkları okullardaki yöneticilerinin paylaşılan liderlik özelliklerine sahip olduğuna yönelik bir algıya sahip oldukları belirtilmiştir. Araştırmada liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının cinsiyet, mezun olunan fakülte, mesleki kıdem, branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılığa göre liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının cinsiyet, mezun olunan fakülte, mesleki kıdem, branş değişkenlerine göre birbirine benzemediği ve ifade edilen değişkenlerin öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Paylaşılan liderlik, Öğretmen, Lise, Algı

SHARED LEADERSHIP PERCEPTIONS OF TEACHERS WORKING IN SECONDARY EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract

In this study, it was aimed to examine the perceptions of teachers working in high schools regarding shared leadership. The descriptive method based on the general scanning model was preferred as a method in the research with the determined purpose. The universe of the research consists of teachers working in public high schools in Adıyaman in the 2021-2022 academic year. The sample of the study consists of 175 volunteer teachers who were randomly selected from the aforementioned universe. “Shared Leadership Scale” was used as a data collection tool in the research.

In the study, it was determined that the shared leadership perceptions of teachers working in high schools were generally positive. According to this result, it was stated that the teachers had a perception that their school administrators had shared leadership characteristics with a high participation rate. In the study, it was determined that the shared leadership perceptions of teachers working in high schools differed significantly according to gender, graduated faculty, professional seniority, and branch variables. According to the significant difference determined, it was determined that the shared leadership perceptions of the teachers working in high schools were not similar to each other according to the variables of gender, graduated faculty, professional seniority, branch, and that the expressed variables were effective on the teachers' shared leadership perceptions.

Keywords: Leadership, Shared leadership, Teacher, High School, Perception.

¹ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, bunyaminyalcin002@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5293-7776

² Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, fikret_suat@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-9518-6677

³ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, orhan.pol02@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7204-6233

⁴ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, mfirat02@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-4194-7108

1.GİRİŞ

Eğitim, insanın var olduğu her dönemde öne çıkan ve yaşanan toplumsal bir olgudur. Ancak eğitim ile bireye yüklenen bilgi, yeterlilikler ve beceriler ile bu bilgi, yetkinlik ve becerilerin yüklenmesinde kullanılan yol, araç ve yöntemler, eğitime olan bakış açısı ve beklentilerin toplumlardan toplumlara değişiklik göstermektedir. Ancak değişmeyen şeyin toplumun yeni üyelerinin eğitime duydukları ihtiyaç olduğu ifade edilmiştir (Toprakçı, 2011). Toplumu değiştirerek geliştirme ve toplumun sahip olduğu değerleri yeni gelen nesillere aktarma misyonları ile hareket eden okullar çağı yakalama adına gereken uygulamaları yapmada geri kalabilmektedir (Schlechty, 2014). 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren dünyada toplumsal ve teknolojik alanlarda yoğun bir değişim yaşama başlamıştır. Okulların yaşanan bu hızlı değişime ayak uyduramayışı onların etkili okul olmasını engelleyen en büyük etkidir. Okulların; kendilerini yeniden tanımlamaları, rollerini yeniden belirlemeleri ve okul kültürlerinin sağlıklı bir şekilde kurmaları, varlıklarını etkin bir şekilde sürdürebilmesi için gereklidir. Bir örgütün içindeki değişimin hızı, dışındaki değişimin hızından yavaş olduğunda durum olumsuz bir örgüt kültürünün oluşmasına sebep olacak bu duruma bağlı olarak da örgütün devamlılığının tehdit altına gireceği ifade edilmiştir (Schlechty, 2014).

Cemaloğlu (2007) okul yöneticilerinin liderlik davranışları üzerinde durmuş ve okul yöneticilerinin sergileyecekleri liderlik davranışlarının okuldaki öğretmenlerin davranışlarını doğrudan etkilediğini ifade etmiştir. Bu durumun çağdaş yönetim yapısında; sıradan işlerin dışına çıkamayan klasikleşen liderler yerine, örgütlenmiş olan bir grubun sergileyecekleri davranışları örgütün amaçları doğrultusunda etkileyerek yönlendirebilecek liderlere ihtiyaç duyulduğunu ön plana çıkarttığı vurgulanmıştır. Yaşadığımız çağda değişimin ekonomik, toplumsal ve sosyal alanlarda etkili olduğu ve gelişimin süreklilik arz ettiği yadsınamaz bir durumdur. Buna dayanarak böyle bir dönemde eğitim yöneticilerinin sahip oldukları yetkinliklerin yeniden yapılandırılmasının da zorunlu olacağı söylenebilir. Gümüşeli (2001) araştırmasında, bu ifadeyi destekleyici şekilde, okul örgütlerinde kurulan ilişkilerin yoğunluğundan kaynaklı olarak okuldaki bütün paydaşların ortak bir hedef çevresinde birleştirebilen, ortak amaçlar yolunda örgütlenmiş paydaşların davranışlarını etkileyerek örgütü amaçlarına ulaştırabilen yöneticilere ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Belirtilen bu liderlik özelliklerine bakıldığında liderin, paydaşları birleştirici ve paydaşların kendilerini örgütün bir parçası hissettirebilmesinin önemi ortaya koyulmuştur.

Örgütler kültürlerinin daha sağlam ve daha güçlü olmasını sağlayacak en önemli unsurlardan birisinin yöneticisinin sergilediği liderlik davranışlarıdır. Bolden (2007) yaptığı çalışmada liderlikle ilgili başka bir nokta üzerinde durmuş ve paylaşılan liderliğin, diğer liderlik modellerinden farklı olarak liderliğin tek kişiye yüklenmesinden ziyade örgütteki tüm görevli bireylere dağıtılmasının gerektiğini belirtmiştir. Bunun sonucunda bireylerin motivasyon, akademik başarı, örgüte bağlılık düzeylerini artacağı ve sorunlarla karşılaşma durumunda çözümlerin hızlı, akılcı ve sistemli bir şekilde çözüme kavuşturulmasına ortam hazırlayacağını ifade etmiştir. Bu durum da örgütlerde paydaşların ortak amaçlar doğrultusunda belli hedeflere odaklanmalarının ve bu hedeflerin getireceği başarının devamlılığının sağlanmasında etkili olan liderlik tarzının paylaşılan liderlik olduğu vurgusu yapılmıştır. Kısaca belirtmek gerekirse paylaşılan liderlik, güçlü bir okul kültürünün şekillendirilmesini kolaylaştırabilecektir. Nitekim bu konuda, Harris ve Spillane (2008), paylaşılan liderliğin farklı alanlarda uzmanlığa sahip bireylerin bilgilerinin kartopu özelliğiyle okul kültüründe eksik noktalar giderilebilecek daha sağlam ve gelişen bir okul kültürü meydana gelebileceğinin önemine dikkat çekilmiştir. Ayrıca Atılkan (2009), yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları paylaşılan liderlik davranışlarının etkili bir okul kültürü yaratmasında ve geliştirilmesinde anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

1.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderliğe ilişkin algılarının incelenmesidir. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları hangi düzeydedir?
2. Liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları mezun olunan fakülteye göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları branşa göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.2.Lider ve Liderlik

Lider, insanları bir amaç etrafında toplayan; örgütün tecrübelerini değerlendirip düzenleyen ve bu tecrübeler sayesinde örgütün gücünden faydalanan kişidir (Demirtaş ve Güneş, 2002). Yukl (2006) liderliği, bireysel veya kolektif amaçları gerçekleştirmek için başkalarını etkileme süreci olarak tanımlamaktadır. Buradan yola çıkarak örgütte belirlenen amaçların (kişisel ve grup amaçlarını) gerçekleştirilmesi, bir kişinin de örgüt faaliyetlerini etkilediği ve yönlendirebildiği süreç şeklinde söylenebilir. Aynı zamanda liderlik insanları belirlenen amaçlar doğrultusunda hareket ettirebilen ve peşinden sürükleyebilen bir kabiliyet olarak da düşünülebilir. Liderlik, örgüt, kişilik ve davranış birbirleri ile etkileşim içerisinde olan geniş kapsamlı bir olgudur. İnsanı inceleyen bütün bilimler için en önem arz eden konulardan birisi de liderliktir denilebilir. Örgütlerin, grup ve takımların içerikleri amaçları ve yönetilmeleri hakkında bize bilgi veren önemli faktör liderliktir. Ayrıca bir örgütte veya grupta ortak amaç doğrultusunda çalışan insanların takım performansları için önemli durumlardan birisi de iyi uygulanabilen liderlik davranışıdır.

Karakter veya kişilik denilen olgu da aslında liderliğin göstergelerinden birisidir. Bahsedilen bu gösterge aslında liderin tercihlerini ve performanslarını etkileyebileceği için bu durum artırılmak için kullanılabilir. Kişilik özellikleri; iç zihinsel yetenek, mesleki beceri, liderlik becerileri ve kişilerarası beceriler olarak ayrı ayrı kategorilerde incelenerek bazı yetenekler gösterilmiştir (Hogan ve Kaiser, 2005; akt., Can, 2009). Bu yetenekler de en önemli ve ilk başta bulunması gereken, zorlayıcı ve gerçekçi bir vizyon belirlenmesi ve açıklanmasıdır. Sonrasında hedefe ulaşılması için örgütteki bireylerin motivasyonunu sağlayabilmek başarıya giden yolda yönlendirici ve destekleyici olarak standartları yakalayabilmektir. Örgütte etkili bir takım kurularak takımın her bir ferdinin önemsendiğini hissettirmek ve bu doğrultuda raporlar hazırlanması da önemlidir.

Southworth (1993) liderliği tanımlamasına göre, örgüt bazında değişim yapılarak ilerlenmesi, gelişmenin sağlanması, saygının her zaman gözetilmesi sınırlarında gelişme şeklinde tanımlanabilir. Bu anlayışla liderlik davranışlardan oluşan bir kavramdır. Amaç olarak da birlikte hareket etmeyi ve ortaya koyulan ürün ve hizmette kalite standartlarını artırmayı hedefler denilebilir.

Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini taşıması, okulları amaçlarına ulaştıran en önemli faktörlerden birisidir. Okul yöneticisinin liderlik ruhunu yaşaması, kendisini rol model olarak gören öğrenci ve öğretmenlerin ortak amaca uygun hareket etmelerine destek olabilir. Okul yöneticisinin benimseyeceği liderlik tarzı çok büyük önem arz eder. Çünkü okul yöneticisi sergileyeceği liderlik tarzıyla çevresindeki kişileri etkileyebilecek konumdadır. Bu sergilenen liderlik tarzı aynı zamanda yöneticiyi rol model olarak gören öğrenci ve öğretmenlerin gelecekte nasıl bireyler olacaklarını, davranışlarını ve mesleki etiklerini etkileyecektir. Aynı zamanda bu etkilenme çevresindeki kişilerin; otoriter, serbest bırakan, dönüşümcülük yapan veya demokratik davranan kişiliklerden hangisini uygulayacaklarına da rehber olacaktır (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Zirvede bulunan okul

yöneticisinin uygulayacağı liderlik tarzları, okulda bulunan her düzeydeki üyenin, ekip olarak ortak amaç doğrultusunda yönetimde söz sahipliği ve birliktelik ruhu ve öğrencilerin de öğrenimleri için oldukça önemlidir (Robinson ve Bucic, 2005; akt. Özüylası, 2021).

Liderlik yapmak demek sadece görev ve sorumluluklarını yerine getirmek demek değildir. Bir olay veya risk karşısında ön planda olabilmek, tüm şartları inceleyerek değerlendirmek ve bu değerlendirme sonucunda da çıkış yolları bularak ekibini peşinden getirebilmektir. Bir okul yöneticisi de liderlik yaptığı takım arkadaşlarının duygu, düşünce, inanç ve değer yargılarını iyi bir şekilde yönlendirebilmeli ve etkileyebilmedir. Okul yöneticisi yapacağı uygulamalarda alışılmışların dışına çıkabildiğinde ve otorite kaynaklarını gerektiği şartlarda aşabildiğinde, ön plana çıkan ve akılda kalan lider olur (Tahaoglu ve Gedikoğlu, 2009).

1.3. Paylaşılan Liderlik

Eğitim gelecek nesillerin ve o çağı oluşturacak olan bireylerin hazırlanmasını sağlayan çok önemli bir unsurdur. Eğitim geçmiş çağlardan günümüze ulaşan eserlerin ulaşmasına neden olurken, bugünden yarına ulaşacak eserlerin de köprüsüdür. Bu köprünün kurulması hem medeniyet hem de bilginin aktarımı için önem arz etmektedir. Bu nedenle eğitimde nesilleri içine alan ve uygulamalarda görev paylaşımını gerektiren bir yapı eğitimin benimsenmesi için gereklidir. John (1980; akt. Özüylası, 2021) eğitim alanında bulunan çeşitli birimleri idare eden insanların aralarında paylaştığı sorumluluklar olduğunu düşünür. Buna bağlı olarak da bireyler görevlerini sorumluluk bilinciyle yaptıklarında başarının artarak geleceğini vurgular.

2000’li yıllarda popülerlik kazanan bir liderlik görüşü olan paylaşılan liderlik kavramı, liderlik imgesinin bir tek yöneticide toplanmasını savunmak yerine örgütün veya takımın tamamında yapılacak olan bir etkileşim neticesinde oluşması gerektiğini önermektedir (Bolden ve diğerleri, 2009). Paylaşılan liderlik sadece liderlik sorumluluğunun tamamını gerçekleştiren kişileri gerektirmez, ortak bir amaçla ortak bir güç ortaya çıkaran takım üyelerini gerektirir. Ancak bu durumun her zaman böyle olması da beklenmez. Liderlik görevleri çeşitlidir ve bu çeşitliliği nedeniyle bazen bir grubun birkaç kişisiyle paylaşılabilirken bazen de tüm örgütte bulunan kişilere pay edilebilir. Bütün bunlara ek olarak bazen de bazı liderlik görevleri farklı zamanlarda farklı örgüt üyelerince gerçekleştirilebilir. Yani görevler kişiye özgü değil zamana göre değişiklik gösterebilmektedir. Çünkü örgütte değişim her zaman mevcuttur ve insanın çevresinden ayrı tek başına etkilenmeyen bir varlık olarak düşünülmesi de mümkün değildir (Silva, 2009).

Değişim her zaman her yerde olduğu gibi eğitim yönetiminde de gerçekleşmektedir. Eğitim yönetiminde olan değişim liderliğin sorumluluk ve görevlerinin çok farklı alanlara paylaştırıldığından da bir göstergesidir. 2000’li yıllara gelindiğinde değişen ve yenilenen okulların örgütsel yapısı, öğretmenlerin tek başına başa çıkamayacağı bir karmaşıklıkla ve iş yüküyle birliktedir. Bu karmaşık olan sistem, çözümlenmesi ve işlerlik kazanabilmesi için sorunlara hızlı cevap vermeye daha uygun olan bir liderlik bakış açısına ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaçlara cevap verme konusunda ise paylaşılan liderliğin çok kez yapılan araştırmalar sonucunda ispatlanmıştır. Aynı zamanda paylaşılan liderlik uygulamaları sonucunda, öğrencinin öğrenme sürecinin ve örgütün amacına uygun çıktılarının verimi de artırmıştır (Harris ve Spillane, 2008). Buna dayanarak paylaşılan liderlik uygulamaları öğrencinin öğrenme sürecini doğrudan etkileyecektir. Öğrencilerin öğrenme süreçlerinde yeterli verim alınmadığı düşünülen okullarda paylaşılan liderlik uygulanarak maksimum fayda ile uygulama yapılabilmesine olanak sağlayabilir.

2.YÖNTEM

2.1.Araştırmanın Modeli

Liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderliğe ilişkin algılarını incelemeyi amaçlayan bu araştırmada yöntem olarak tarama modeli tercih edilmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da o anda

var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2016).

2.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Adıyaman ilindeki kamu liselerinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evrenden seçkisiz olarak belirlenen 175 gönüllü öğretmenden oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Öğretmenlerin demografik özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	82	46,9
	Erkek	93	53,1
Mezun Olunan Fakülte	Eğitim	132	75,4
	Diğer	43	24,6
Mesleki Kıdem	1-5	41	23,4
	6-10 yıl	33	18,9
	11-15 yıl	35	20,0
	16-20 yıl	34	19,4
	21 yıl ve üzeri	32	18,3
Branş	Güzel Sanatlar ve Spor	45	25,7
	Matematik ve Fen Bilimleri	68	38,9
	Sosyal Bilimler	62	35,4
Toplam		175	100

Tablo 1’e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %46,9’u kadın, %53,1’i ise erkek; %75,4’ü eğitim fakültesi, %24,6’sı diğer fakültelerden mezun olduğu, %23,4’ü 1-5 yıl kıdemli, %18,9’u 6-10 yıl kıdemli, %20’si 11-15 yıl kıdemli, %19,4’ü 16-20 yıl kıdemli, %18,3’ü ise 21 yıl ve üstü kıdemli; %25,7’si güzel sanatlar ve spor; %38,9’u matematik ve fen bilimleri; %35,4’ü spor bilimleri branşındadır.

2.3.Veriler Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak 55 madde ve 5 boyuttan oluşan, Aslan ve Ağiroğlu Bakır (2015) tarafından 5’li likert tipinde geliştirilen “Paylaşılan Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların cinsiyet, kıdem, branş ve mezun oldukları fakülte değişkenlerine yönelik 4 sorudan oluşan kişisel bilgi formu uygulanmıştır.

2.4.Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 22.00 istatistiksel veri değerlendirilme programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin betimlenmesinde yüzde ve frekans hesaplamaları yapılmış, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre paylaşılan liderlik algıları arasındaki anlamlılık ilişkisinde ise t testi ve ANOVA testi uygulanmıştır.

3.BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, verilerin istatistiksel olarak analiz edilmesiyle ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Bulgular, alt problemlerin veriliş sırasına uygun olarak ele alınmaktadır.

3.1.Birinci Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın “Liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları hangi düzeydedir?” şeklinde düzenlenen alt problemi için yapılan analiz sonucu erişilen veriler, Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Algı Düzeyleri

	n	Minimum	Maksimum	\bar{X}	SS
Örgütsel Gelişme ve İşbirliği	175	1,57	5,00	4,20	,738
Vizyon-Misyon	175	1,43	5,00	4,11	,874
Sorumluluk Alma	175	1,57	5,00	4,03	,886
Okul Kültürü	175	1,63	5,00	4,15	,762
Örgütsel Olanaklar	175	1,60	5,00	3,94	,866
Paylaşılan Liderlik Ölçeği Genel	175	1,78	5,00	4,14	,745

Tablo 2’de öğretmenlerin paylaşılan liderlik algı düzeylerinin en düşük 1.43, en yüksek 5.00 olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalamalarının ise örgütsel gelişme ve işbirliği alt boyutunda 4.20 (Ss=.738), vizyon-misyon alt boyutunda 4.11 (Ss=.874), sorumluluk alma alt boyutunda 4.03 (Ss=.886), okul kültürü alt boyutunda 4.150 (Ss=.762), örgütsel olanaklar alt boyutunda 3.94 (Ss=.866) olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin paylaşılan liderliğe ilişkin algı düzeylerinin genel ortalamasının da 4.14 (Ss=.745) olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre öğretmenler, yüksek bir katılımla (\bar{x} = 4.14) görev yaptıkları okullarda okul müdürlerinin paylaşılan liderlik özelliklerini sergilediğine yönelik algıya sahiplerdir.

3.2.İkinci Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın “Liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenen alt problemi için yapılan analiz sonucu erişilen veriler, Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Cinsiyete Göre Analiz Verileri

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	SS	t	p
Örgütsel Gelişme ve İşbirliği	Kadın	82	4,37	,769	2,901	,004
	Erkek	93	4,06	,680		
Vizyon-Misyon	Kadın	82	4,33	,893	3,202	,002
	Erkek	93	3,92	,813		

Sorumluluk Alma	Kadın	82	4,25	,905	3,151	,002
	Erkek	93	3,84	,827		
Okul Kültürü	Kadın	82	4,40	,716	4,255	,000
	Erkek	93	3,93	,737		
Örgütsel Olanaklar	Kadın	82	4,12	,923	2,572	,010
	Erkek	93	3,78	,784		
Paylaşılan Liderlik Ölçeği Genel	Kadın	82	4,33	,765	3,330	,001
	Erkek	93	3,97	,687		

Tablo 3'teki verilere göre öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$). Cinsiyete göre kadın öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları ($\bar{X}=4.33$), erkek öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarına ($\bar{X}=3.97$) göre daha yüksektir. Boyutlara göre elde edilen bulgular aşağıda anlatılmıştır.

“Örgütsel Gelişme ve İşbirliği” alt boyutunda öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$). Cinsiyete göre kadın öğretmenlerin “Örgütsel Gelişme ve İşbirliği” alt boyutunda paylaşılan liderlik algıları ($\bar{X}=4.37$), erkek öğretmenlerin “Örgütsel Gelişme ve İşbirliği” alt boyutundaki paylaşılan liderlik algılarına ($\bar{X}=4.06$) göre daha yüksektir.

“Vizyon-Misyon” alt boyutunda alt boyutunda öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$). Cinsiyete göre kadın öğretmenlerin “Vizyon-Misyon” alt boyutunda paylaşılan liderlik algıları ($\bar{X}=4.33$), erkek öğretmenlerin “Vizyon-Misyon” alt boyutundaki paylaşılan liderlik algılarına ($\bar{X}=3.92$) göre daha yüksektir.

“Sorumluluk Alma” alt boyutunda alt boyutunda öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$). Cinsiyete göre kadın öğretmenlerin “Sorumluluk Alma” alt boyutunda paylaşılan liderlik algıları ($\bar{X}=4.25$), erkek öğretmenlerin “Sorumluluk Alma” alt boyutundaki paylaşılan liderlik algılarına ($\bar{X}=3.84$) göre daha yüksektir.

“Okul Kültürü” alt boyutunda alt boyutunda öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$). Cinsiyete göre kadın öğretmenlerin “Okul Kültürü” alt boyutunda paylaşılan liderlik algıları ($\bar{X}=4.40$), erkek öğretmenlerin “Okul Kültürü” alt boyutundaki paylaşılan liderlik algılarına ($\bar{X}=3.93$) göre daha yüksektir.

“Örgütsel Olanaklar” alt boyutunda alt boyutunda öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$). Cinsiyete göre kadın öğretmenlerin “Örgütsel Olanaklar” alt boyutunda paylaşılan liderlik algıları ($\bar{X}=4.12$), erkek öğretmenlerin “Örgütsel Olanaklar” alt boyutundaki paylaşılan liderlik algılarına ($\bar{X}=3.78$) göre daha yüksektir.

3.3.Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın “Liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları mezun olunan fakülteye göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenen alt problemi için yapılan analiz sonucu erişilen veriler, Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Mezun Olunan Fakülteye Göre Analiz Verileri

Boyutlar	Fakülte Türü	n	\bar{X}	SS	t	p
Örgütsel Gelişme ve İşbirliği	Eğitim	132	4,28	,742	2,532	,012
	Diğer	43	3,96	,680		
Vizyon-Misyon	Eğitim	132	4,20	,858	2,403	,017
	Diğer	43	3,84	,874		

Sorumluluk Alma	Eğitim	132	4,11	,910	2,342	,022
	Diğer	43	3,78	,765		
Okul Kùltürü	Eğitim	132	4,25	,750	2,903	,004
	Diğer	43	3,87	,736		
Örgütsel Olanaklar	Eğitim	132	4,03	,868	2,512	,013
	Diğer	43	3,66	,805		
Paylaşılan Liderlik Ölçeği Genel	Eğitim	132	4,22	,747	2,661	,009
	Diğer	43	3,88	,685		

Tablo 4'teki verilere göre öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının mezun olunan fakùlteye göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$). Mezun olunan fakùlteye göre eğitim fakùltesi mezunu öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları ($\bar{X}=4.33$), diğer fakùltelerden mezun olan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarına ($\bar{X}=3.97$) göre daha yüksektir. Boyutlara göre elde edilen bulgular aşağıda anlatılmıştır.

“Örgütsel Gelişme ve İşbirliği” alt boyutunda öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının mezun olunan fakùlteye göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$). Mezun olunan fakùlteye göre eğitim fakùltesi mezunu öğretmenlerin “Örgütsel Gelişme ve İşbirliği” alt boyutunda paylaşılan liderlik algıları ($\bar{X}=4.37$), diğer fakùltelerden mezun olan öğretmenlerin “Örgütsel Gelişme ve İşbirliği” alt boyutundaki paylaşılan liderlik algılarına ($\bar{X}=4.06$) göre daha yüksektir.

“Vizyon-Misyon” alt boyutunda alt boyutunda öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının mezun olunan fakùlteye göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$). Mezun olunan fakùlteye göre eğitim fakùltesi mezunu öğretmenlerin “Vizyon-Misyon” alt boyutunda paylaşılan liderlik algıları ($\bar{X}=4.33$), diğer fakùltelerden mezun olan öğretmenlerin “Vizyon-Misyon” alt boyutundaki paylaşılan liderlik algılarına ($\bar{X}=3.92$) göre daha yüksektir.

“Sorumluluk Alma” alt boyutunda alt boyutunda öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının mezun olunan fakùlteye göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$). Mezun olunan fakùlteye göre eğitim fakùltesi mezunu öğretmenlerin “Sorumluluk Alma” alt boyutunda paylaşılan liderlik algıları ($\bar{X}=4.25$), diğer fakùltelerden mezun olan öğretmenlerin “Sorumluluk Alma” alt boyutundaki paylaşılan liderlik algılarına ($\bar{X}=3.84$) göre daha yüksektir.

“Okul Kùltürü” alt boyutunda alt boyutunda öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının mezun olunan fakùlteye göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$). Mezun olunan fakùlteye göre eğitim fakùltesi mezunu öğretmenlerin “Okul Kùltürü” alt boyutunda paylaşılan liderlik algıları ($\bar{X}=4.40$), erkek öğretmenlerin “Okul Kùltürü” alt boyutundaki paylaşılan liderlik algılarına ($\bar{X}=3.93$) göre daha yüksektir.

“Örgütsel Olanaklar” alt boyutunda alt boyutunda öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının mezun olunan fakùlteye göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$). Mezun olunan fakùlteye göre eğitim fakùltesi mezunu öğretmenlerin “Örgütsel Olanaklar” alt boyutunda paylaşılan liderlik algıları ($\bar{X}=4.12$), diğer fakùltelerden mezun olan öğretmenlerin “Örgütsel Olanaklar” alt boyutundaki paylaşılan liderlik algılarına ($\bar{X}=3.78$) göre daha yüksektir.

3.4.Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın “Liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları mesleki kídeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenen alt problemi için yapılan analiz sonucu erişilen veriler, Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Mesleki Kıdeme Göre Analiz Verileri

Boyut	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	SS	F	p	Fark
Örgütsel Gelişme ve İşbirliği	1. 1-5	41	4,44	,735	2,087	,085	
	2. 6-10	33	4,20	,600			
	3. 11-15	35	4,21	,888			
	4. 16-20	34	4,15	,766			
	5. 21 ve +	32	3,95	,598			
Vizyon-Misyon	1. 1-5	41	4,37	,880	2,351	,056	
	2. 6-10	33	4,18	,751			
	3. 11-15	35	4,12	,960			
	4. 16-20	34	4,06	,843			
	5. 21 ve +	32	3,76	,843			
Sorumluluk Alma	1. 1-5	41	4,43	,768	3,717	,006	1-5
	2. 6-10	33	4,00	,927			
	3. 11-15	35	4,02	1,024			
	4. 16-20	34	3,95	,864			
	5. 21 ve +	32	3,66	,679			
Okul Kültürü	1. 1-5	41	4,41	,826	3,320	,012	1-5
	2. 6-10	33	4,20	,683			
	3. 11-15	35	4,26	,744			
	4. 16-20	34	4,01	,772			
	5. 21 ve +	32	3,82	,648			
Örgütsel Olanaklar	1. 1-5	41	4,27	,855	3,961	,004	1-5
	2. 6-10	33	3,96	,823			
	3. 11-15	35	3,97	,896			
	4. 16-20	34	3,91	,883			
	5. 21 ve +	32	3,49	,703			
Paylaşılan Liderlik Ölçeği Genel	1. 1-5	41	4,41	,752	2,937	,022	1-5
	2. 6-10	33	4,15	,649			
	3. 11-15	35	4,16	,847			
	4. 16-20	34	4,07	,757			
	5. 21 ve +	32	3,83	,598			

Tablo 5'teki verilere göre öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p < ,05$). Belirlenen anlamlı farklılık, 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasındadır.

Tablo 5'teki verilere göre "Örgütsel Gelişme ve İşbirliği" ve "Vizyon-Misyon" alt boyutlarında öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p > ,05$).

"Sorumluluk Alma", "Okul Kültürü" ve "Örgütsel Olanaklar" alt boyutlarında öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p < ,05$). "Sorumluluk Alma", "Okul Kültürü" ve "Örgütsel Olanaklar" alt boyutlarında belirlenen anlamlı farklılık, 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasındadır.

3.5.Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın “Liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları branşa göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde düzenlenen alt problemi için yapılan analiz sonucu erişilen veriler, Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Branşa Göre Analiz Verileri

Boyut	Branş	n	\bar{X}	SS	F	p	Fark
Örgütsel Gelişme ve İşbirliği	1.Güzel Sanatlar ve Spor	45	4,28	,818	2,666	,072	
	2.Matematik ve Fen Bilimleri	68	4,31	,737			
	3.Sosyal Bilimler	62	4,03	,655			
Vizyon-Misyon	1.Güzel Sanatlar ve Spor	45	4,17	,934	4,250	,016	2-3
	2.Matematik ve Fen Bilimleri	68	4,30	,881			
	3.Sosyal Bilimler	62	3,87	,771			
Sorumluluk Alma	1.Güzel Sanatlar ve Spor	45	4,25	,790	10,648	,000	1-3 2-3
	2.Matematik ve Fen Bilimleri	68	4,25	,849			
	3.Sosyal Bilimler	62	3,64	,867			
Okul Kültürü	1.Güzel Sanatlar ve Spor	45	4,22	,863	4,187	,017	2-3
	2.Matematik ve Fen Bilimleri	68	4,31	,720			
	3.Sosyal Bilimler	62	3,94	,687			
Örgütsel Olanaklar	1.Güzel Sanatlar ve Spor	45	3,93	,926	4,718	,010	2-3
	2.Matematik ve Fen Bilimleri	68	4,16	,863			
	3.Sosyal Bilimler	62	3,70	,768			
Paylaşılan Liderlik Ölçeği Genel	1.Güzel Sanatlar ve Spor	45	4,22	,809	4,555	,012	2-3
	2.Matematik ve Fen Bilimleri	68	4,29	,743			
	3.Sosyal Bilimler	62	3,92	,653			

Tablo 6’daki verilere göre öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının branşa göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$). Belirlenen anlamlı farklılık, branşı Matematik ve Fen Bilimleri alanında olan öğretmenler ile Sosyal Bilimler alanında olan öğretmenler arasındadır.

Tablo 6’daki verilere göre “Örgütsel Gelişme ve İşbirliği” alt boyutunda öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının branşa göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($p>,05$).

Tablo 6’daki verilere göre “Vizyon-Misyon” alt boyutunda öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının branşa göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($p<,05$). “Vizyon-Misyon” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılık, branşı Matematik ve Fen Bilimleri alanında olan öğretmenler ile Sosyal Bilimler alanında olan öğretmenler arasındadır.

“Sorumluluk Alma” alt boyutunda alt boyutunda öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının branşa göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$). “Sorumluluk Alma” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılık, branşı Matematik ve Fen Bilimleri alanında olan öğretmenler ile Sosyal Bilimler alanında olan öğretmenler arasındadır. Ayrıca “Sorumluluk Alma” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılık, branşı Güzel Sanatlar ve Spor alanında olan öğretmenler ile Sosyal Bilimler alanında olan öğretmenler arasındadır.

“Okul Kültürü” alt boyutunda alt boyutunda öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının branşa göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<,05$). “Okul Kültürü” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılık, branşı Matematik ve Fen Bilimleri alanında olan öğretmenler ile Sosyal Bilimler alanında olan öğretmenler arasındadır.

“Örgütsel Olanaklar” alt boyutunda alt boyutunda öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının branşa göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p<.05$). “Örgütsel Olanaklar” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılık, branşı Matematik ve Fen Bilimleri alanında olan öğretmenler ile Sosyal Bilimler alanında olan öğretmenler arasındadır.

4.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının genel olarak olumlu olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre öğretmenler, yüksek bir katılımı görev yaptıkları okullardaki yöneticilerinin paylaşılan liderlik özelliklerine sahip olduğuna yönelik bir algıya sahip oldukları söylenebilir. Benzer şekilde Ağiroğlu Bakır ve Aslan (2013), Yılmaz (2013), Sarıçiçek (2014), Bostancı, Gidiş, Uğurlu ve Dilsiz (2018), Çobanoğlu (2019), Şarbay ve Bostancı (2018), Aksoy ve Bostancı (2019), Çobanoğlu (2020), Çobanoğlu (2021a) yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yüksek düzeyde paylaşılan liderlik davranışları sergilediğini tespit ederken, Çobanoğlu (2021b) çalışmasında kısmen yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Araştırmada liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Cinsiyete göre kadın öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları, erkek öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarına göre daha yüksektir. Elde edilen bu sonuç cinsiyete göre liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının benzerlik göstermediği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının mezun olunan fakülteye göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Mezun olunan fakülteye göre eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları, diğer fakültelerden mezun olan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarına göre daha yüksektir. Elde edilen bu sonuç mezun olunan fakülteye göre liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının benzerlik göstermediği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılık, 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasındadır. Elde edilen bu sonuç mesleki kıdeme göre liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının benzerlik göstermediği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının branşa göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılık, branşı Matematik ve Fen Bilimleri alanında olan öğretmenler ile Sosyal Bilimler alanında olan öğretmenler arasındadır.

Araştırmada liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının branşa göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılık, branşı Matematik ve Fen Bilimleri alanında olan öğretmenler ile Sosyal Bilimler alanında olan öğretmenler arasındadır. Elde edilen bu sonuç branşa göre liselerde çalışan öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının benzerlik göstermediği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın sonuçları doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- Okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik özelliklerinin devamlılığını sağlamak adına alanda deneyimli okul yöneticileri ile iletişim ve etkileşime girmeleri sağlanabilir. Bu konuya MEB önderlik yaparak okul yöneticilerini yönlendirebilir.
- Okul yöneticilerinin, okul yönetimi konusunda yeterliliklerini arttırmaya yönelik olarak hizmet içi eğitim programları düzenlenebilir. Düzenlenen hizmet içi eğitim programları konusunda paylaşımcı liderlik konusunda çalışma yapmış akademisyenlerden yardım alınabilir.

- Tarama modelinde yapılan araştırmanın sonuçlarının daha kapsamlı olabilmesi için araştırma süreçlerine nitel araştırma yöntemleri dâhil edilerek paylaşımcı liderlik konusunda derinlemesine bilgiler toplanabilir.
- Araştırma Adıyaman ile sınırlıdır. Farklı illerdeki öğretmenlerle de benzer çalışma yapılarak paylaşımcı liderlik algılarının karşılaştırılması yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ağiroğlu-Bakır, A. ve Aslan, M. (2014). Paylaşılan liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi. *eInternational Journal of Educational Research*, 5(3), 56-71.
- 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. <https://doi.org/10.29345/futvis.104>
- Aslan, M. ve Ağiroğlu Bakır, A. (2015). Okul örgütlerinde paylaşılan liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-24.
- Atılkan, N. (2009). *Okul müdürünün dağıtımcı liderlik davranışları ile okulların etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Bolden, R. P. (2007). Tensions in higher education leadership: Towards a multi-level model of leadership practice. *Annual Conference of the Society for Research into Higher Education (SRHE)*.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Yüksek öğretimde dağıtılmış liderlik: Retorik ve gerçeklik. *Eğitim Yönetimi Yönetimi ve Liderliği*, 37(2), 257-277.
- Bostancı, A. B, Gidiş, Y., Uğurlu, E. & Dilsiz, F. (2018). Okullardaki paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ve işe karşı olumlu duygu durumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Turkish Studies*, 13(27), 285- 297.
- Can, N. (2009). Öğretmenlerin Sınıfta ve Okulda Liderlik Davranışları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 385-399.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-114.
- Çobanoğlu, N. (2020). Relation among managers, teachers and schools at state schools in Turkey: Shared leadership, job satisfaction, organizational trust. *European Journal of Education Studies*, 7(7), 315-342. <https://doi.org/10.46827/ejes.v7i7.3173>
- Çobanoğlu, N. (2021a). Okul öncesi eğitim örgütlerinde paylaşılan liderliğin örgütsel kimlik algısı ve öğretmen mutluluğu ile ilişkisinin incelenmesi. *Ekev Akademi Dergisi*, 88, 413-432. Doi: 10.17753/Ekev2150.
- Çobanoğlu, N. (2021b). The relationship between shared leadership, employee empowerment and innovativeness in primary schools: A structural equation modeling. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 327-339. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.10.1.327>
- Çobanoğlu, N., & Bozbayındır, F. (2019). A study on shared leadership and positive psychological capitals of teachers at primary and secondary schools. *Universal Journal of Educational Research*, 7(5), 1265-1274.
- Demirtaş ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Gümüseli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Harris, A. & Spillane, A. V. (2008). Distributed leadership through the looking glass, *British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS)*, 22(1), 31-34.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (30. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özuyulası, A. (2021). *Okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

- Sarıççek, L. (2014). Gaziantep ili Őehitkamil İlçesi'ndeki ilkokullarda  retmen görüşlerine göre paylaşılan liderlik ve okul iklimi. YayınlanmamıŐ Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Schlechty, P. C. (2014). *Shaking Up The Schoolhouse*. Yüksel  zden (Çev) Ankara: Nobel.
- Silva, E. (2009). Measuring skills for 21st century learning. *Phi Delta Kappa*, 90(9), 630-634.
- Southworth, G. (1993). School leadership and school development: reflections from research. *School Organization*, 13(1), 73-87.
- Şarbay, B. ve Bostancı, A. B. (2018). Okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile  retmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve  ğretim Dergisi*, 6(2), 1-21.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 274-298.
- Toprakcı, E. (2011). Atatürk' n Eğitim Felsefesi (Atatürk'ün söyledikleri ve yazdıkları ıŐığında). *e-Uluslararası Eğitim AraŐtırmaları Dergisi*, 2(4), 1-27.
- Yılmaz, A. İ. (2013). İlköğretim okulu  retmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları. Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.