

## Öğrenen Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi<sup>1</sup>

Halil Karadaş<sup>2</sup>



Necdet Konan<sup>3</sup>



**Özet:** Bu çalışmada okul müdürlerinin öğrenen liderlik ile ilgili yeterliklerini öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak betimleyecek bir ölçeğin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın katılımcılarını Mardin'in Midyat ilçesindeki merkez okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Ölçeğe öğrenen liderlik ölçeği ismi verilmesi uygun görülmüştür. Öğrenen liderlik ölçeğinin geçerlik çalışması için açımlayıcı (AFA) ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA); güvenilirlik çalışmaları kapsamında ise Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısından yararlanılmıştır. Analizlerde kullanılmak üzere iki ayrı çalışma grubu kullanılmıştır. Araştırmanın birinci aşaması için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin çalışma grubu olarak Mardin'in Midyat ilçesinde görev yapan 300 öğretmen yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda ölçeğin dört faktörlü bir yapısının olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) ,96 olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgular, ikinci aşamada yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile de desteklenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan diğer çalışma grubu ise Mardin'in Midyat ilçesinde görev yapan 187 öğretmenden oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda  $\chi^2/sd$  değeri 2.34 şeklinde; uyum indeksi değerleri RMSEA ,078; NFI ,87; CFI ,92 ve GFI ,82 şeklinde tespit edilmesi, modelin uyumlu olduğunu ifade etmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, 24 maddelik öğrenen liderlik ölçeğinin eğitim örgütlerinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu belirtmektedir. Sonuç olarak ölçeğin birinci faktörüne Vizyonerlik, ikinci faktörüne, Destekleyicilik, üçüncü faktörüne, Takım ruhu ve dördüncü faktörüne ise Hâkimiyet isimlerinin verilmesi uygun görülmüştür. Öğrenen liderlik ölçeği bu şekilde dört faktör ve 24 maddeden ibaret olan bir ölçme aracı haline gelmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik ölçeği, Öğrenen liderlik.

### Type / Tür:

Research /Araştırma

### Received / Geliş Tarihi:

28 Mayıs 2021

### Accepted / Kabul Tarihi:

25 Haziran 2021

### Page numbers / Sayfa No:

93-106

### Suggested APA Citation /Önerilen APA Atıf Biçimi:

Karadaş, H., & Konan, N. (2021). Öğrenen Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 3(1), 93-106.

<sup>1</sup> Bu çalışma 11-13 Mayıs 2017 tarihinde Ankara'da yapılan 12. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresinde sunulan Öğrenen Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi isimli bildirinin geliştirilmiş halidir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Mardin Artuklu Üniversitesi, Türkiye

<sup>3</sup> Doç. Dr., İnönü Üniversitesi, Malatya, Türkiye

## Developing the Learning Leadership Scale

### Abstract

In this research, it is aimed to develop a scale that will describe the competencies of school principals about learning leadership based on teachers' opinions. The participants of the research are teachers working in the central schools in the Midyat district of Mardin. It was deemed appropriate to call the scale "learning leadership scale". Explanatory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA) were used for the validity study of the learning leadership scale; Cronbach's Alpha internal consistency coefficient was used for the reliability studies. Two separate study groups were used to be used in the analyzes. For the first stage of the study, exploratory factor analysis was performed. The group consisted of 300 teachers working in Midyat, Mardin. As a result of factor analysis, it was determined that the scale had a four-factor structure. The internal consistency coefficient of the scale (Cronbach's Alpha) was found to be .96. The findings were determined by the confirmatory factor analysis (CFA) performed in the second stage. The other study group used in the confirmatory factor analysis consisted of 187 teachers working in the Midyat district of Mardin. As a result of the confirmatory factor analysis, the  $\chi^2/sd$  value was 2.34, the fit index values were RMSEA, 078, NFI, 87, CFI, 92 and GFI, 82 t estimation indicates that the model is compatible. The findings obtained as a result of the research indicate that the 24-item learning leadership scale is a valid and reliable measurement tool that can be used in educational organizations. As a result, it was deemed appropriate to name the first factor of the scale Visionary, the second factor Supportive, the third factor Team Spirit and the fourth factor Dominance. In this way, the learning leadership scale has become a measurement tool consisting of four factors and 24 items.

**Key Words:** Leadership, Leadership scale, Learning leadership.

### Giriş

Değişim, günümüzde hemen her kesimin kullanmaktan çekinmediği bir kavramdır. Zira değişim birey, sistem ve çevre arasında meydana gelen, her alanda kendini hissettiren olgudur. Değişimlere direnç gösteren yapıların başarılı olmadıkları belirtilirken değişim ve yenilikleri iyi okuyan yapıların uzun vadede başarılı olmaları beklenmektedir (Gölönü, 2006). Değişimden en çok etkilenen veya değişimi en çok etkileyen eğitim sektörü olduğu söylenebilir. Eğitim anlayışının her zaman ve mekânda insanların ihtiyaçlarına cevap vermesi ve doğru hizmeti verebilmesi, sürekli kendini yenilemesi önem arz etmektedir. Zira değişim ile eğitim arasında bir etkileşim bulunmaktadır (Özdemir, 2000). Dolayısıyla günümüzde benimsenecek eğitim anlayışı bilginin aktarılmasından ziyade bilgiye nasıl ulaşılacağını kapsamalıdır (Töremen, 1999). Zira günümüz toplumlarında, eğitimin amaçları değişmektedir. Eğitim bir terim olarak belleğe bilgi aktarma ve o bilgileri zamanı gelince geri çağırma anlamına gelmemektedir. Çağdaş eğitim anlayışında eğitimin temel vazifesi, bireylere öğrenme arzu ve alışkanlığı kazandırmak ile öğrenen bireyler yetiştirmektir. Diğer yandan eğitim yönetiminin görevi ise, okulları öğrenmeyi alışkanlık düzeyine getiren yapılara dönüştürmektir. Bu noktada ise öğrenen örgüt kavramı devreye girmektedir (Atak & Atik, 2007).

Birlikte yaşama kültürü, ortamı birbirimiz için daha yaşanabilir bir mekân haline getirmeyi

ifade etmektedir (Ayhan, 2010). Bu anlamda yaşanan teknolojik gelişmeler, okulları gelişmeye yönlendirmektedir. Okulların temel görevlerinden biri çocukları yarınlara hazırlamaktır. Dolayısıyla okulların, öğretmen ve yöneticileriyle ilk olarak kendilerinin öğrenme alışkanlığı kazanmaları beklenmektedir. Bu bakış açısıyla okullar öğrenmeyi günlük işlerle beraber rutin bir alışkanlık gibi uygulamalıdır. Öğrenme alışkanlığının doğal bir eylem gibi görülmesi ve öğrenmenin temel bir yaşam şekli gibi algılanması önem arz etmektedir. Bu bağlamda Başaran (2000), çağdaş toplumlarda eğitim sistemlerinin görevlerinin öğrenme alışkanlığını kazanan bireyler yetiştirmek olduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra okul yöneticilerinin görevi ise okulları öğrenen yapılara büründürmektir. Bu yönüyle okulların, geleneksel “öğreten okuldan” “öğrenen bir okula” doğru kendi kendilerini geliştirme çabası içinde olduğu söylenebilir (Fındıkçı, 1996).

Öğrenen örgüt kavramı Senge (1990) tarafından kaleme alınan “The Fifth Discipline” (Beşinci Disiplin) kitabıyla tanınmaya başlanmıştır. Öğrenen Örgütler kavram olarak, bulunulan zaman ve mekânda olup bitenlerin farkında olmayı, istenilen neticelere ulaşmak için tüm yönlerini kullanarak kapasitesini genişletip becerilerini geliştirebilmeyi, yaptığı işe bağlı olmayı ifade etmektedir. Ayrıca öğrenen örgüt; yeni düşüncelerin beslenip serpildiği, devamlı bir şekilde takım halinde öğrenmenin öğretildiği bir ortamı da ifade etmektedir (Bayraktaroğlu & Kutanis, 2002). Bu yapıların temel mekanizmasının özünü öğrenen kişiler oluşturmaktadır. Çünkü öğrenen grupları ve öğrenen örgütü meydana getirecek olanlar öğrenen bireylerdir. Öğrenen örgütteki bireyler, istedikleri sonuçları elde etmek adına niteliklerini durmaksızın genişleten, birlikte nasıl öğreneceğini keşfeden ve devamlı bir şekilde öğrenen kişilerdir (Senge, 2014). Öğrenen örgütler bilginin oluşturulması ve transfer edilmesi noktasında profesyonelleşmekte, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda yaşamlarını değiştirmektedirler. Diğer bir ifadeyle öğrenen örgütler değişmek için öğrenen ve öğrenerek kendini yenileyen organizasyonlardır (Özgen & Türk, 1996, 72-73).

### **Öğrenen Örgüte Ulaşma**

Öğrenen örgüt meydana getirme süreci üç aşamadan meydana gelmektedir. İlk aşama öğrenen birey oluşturmaktır. İkinci aşama öğrenen takımlar oluşturma ve son aşama ise öğrenen örgüte ulaşmaktır (Atak ve Atik, 2007). Bir yapının öğrenen bir örgüt olabilmesi belli bir gelişim sürecinin gerçekleşmesiyle mümkün olmaktadır. Bu süreç “bilen örgüt, anlayan örgüt ve düşünen örgüt” şeklinde gerçekleşmektedir. Bilen örgüt tiplerinde bir işi yapabilmeyi yalnızca bir yolu olduğu düşünülmektedir. İş görenler bu kural ve yönergeler harfiyen uymak zorundadırlar. İş görenlerin yeni fikirleri dile getirmesi söz konusu bile değildir. Anlayan örgüt tiplerinde bireye bilen örgütlere nispeten daha fazla önem verilir. Bu örgüt tiplerinde yazılı kurallar ve yönergelerin yerine güçlü bir kurum kültürü yer almaktadır. Düşünen örgüt tiplerindeyse problemlerin çözümü üzerine yoğunlaşmaktadır. Sorun çıktığında bütün bireyler bir araya gelir ve problemi hep birlikte çözer (Öneren, 2007). Öğrenen örgütler ise esasen, düşünen örgütlerin katılımcılarını ve sistematik yönünü savunmaktadır. Öğrenen örgütlerin temel felsefesi, bireyi ve toplumu değiştirecek şartları

üretmektir (Bayer & Şive, 1996: Akt. Öneren, 2007).

Öğrenen örgütlerde, yalnızca örgüte değil bireylere de katkılar sunulmakta ve çalışanlara çeşitli yararlar sağlanmaktadır. Öğrenen örgüt çalışanlarının, hayatlarında son derece memnun oldukları ifade edilebilir. Çünkü bu paydaşlar işlerin iyiye gideceğini varsayar ve buna dair pozitif bir bakış açısına sahip olurlar. Paydaşlar birbirlerine ümit aşulamakta ve yaratıcı fikirler geliştirmek için birbirlerine destek olmaktadır. Ayrıca yeni düşüncelerle risk alındığında bireylere güvenli bir zemin sağlanmakta ve her bir bireyin görüşü değerli kabul edilmektedir (Töremen, 2001).

Öğrenen örgütün kurulmasının beş temel disipline bağlı olduğu ifade edilebilir. Bu disiplinler sistem düşüncesi, kişisel hâkimiyet, takım halinde öğrenme, zihni modeller ve paylaşılan görme gücünün oluşturulmasıdır (Senge, 2014). *Sistem Düşüncesine* göre, alınabilecek en mükemmel sonuçlar büyük gayretlerle değil, iyi odaklanmış çabalarla gerçekleşir. *Hâkimiyet*, özel bir yeteneği ifade etmektedir. *Takım halinde öğrenme*, bir bireyin tek başına düşünürken gözden kaçırabileceği bir konunun, etkili iletişim sayesinde hep birlikte daha iyi bir şekilde yapılabilmesidir. Zihni Modeller aynanın içe doğru çevrilmesini, bireyin dünya hakkındaki içsel resimlerinin ortaya çıkarılmasını ifade etmektedir. *Paylaşılan Görme Gücünün (Vizyon) Oluşturulması* ise, insanların kendilerine öyle söylendiği için değil, kendi istedikleri için kendilerini aşıp öğrendiklerini ifade eder (Tepeci & Koçak, 2005: Senge, 2014).

Başaran'a (2000: 57) göre öğrenen okullarda hedefler açık bir şekilde belirtilir. Değişim bir kültür olarak benimsenir ve toplumsal değişim sürecinde doğru bir hizmet gerçekleştirilir. Bu okullarda personel geliştirmeye önem verilip personeller desteklenir. Örgüt içi bir işbirliği ve takım olma anlayışı söz konusudur. Çağdaş okul anlayışında öğretmenlerin, okulu öğrenen bir örgüt yapmada katkıları olduğu düşünülebilir. Öğrenmeyi öğrenme isteği ve alışkanlığı olmayan öğretmenler ile öğrenen bir okul oluşturulamaz. Yeniliklere açık, yapıcı eleştiri yapan, kendisine dönük eleştirileri ön yargısız olarak kabul edebilen, kişisel gelişimini sağlayan okul yöneticileri sayesinde okullar sürekli gelişecektir. Sürekli öğrenen bir yönetici, yöneten değil, zamanla danışılan bir kişi olarak çalışanları ile sürekli iletişim halinde olacaktır.

### **Öğrenen Lidere Ulaşma**

Günümüzde bilginin yayılması konusunda rekabetin acımasızlığı sebebiyle öğrenen liderlerin eğitim ve gelişme faaliyetlerini devamlı bir biçimde icra etmeleri gerekmektedir. Bu faaliyetlerin nihayetinde, çağdaş okul yöneticileri, güçlü olabilmek ve başarılarını sürdürebilmek adına öğrenen liderler olmaları gerektiğinin bilincinde olmalıdırlar.

Öğrenen birey ve öğrenen lider olma anlamına gelen öğrenen örgüt yaklaşımı bireylerin bir ömür boyunca ihtiyaç duyduğu öğrenme gereksinimlerinden yola çıkılarak ortaya çıktığı düşünülmektedir. Okulları, gelecek zaman diliminde öğrenen yapılara doğru taşımak elbette

ki bir liderin öncülüğünde mümkün olacaktır (Konan, 2009). Geleceğin okullarını yönetecek, kendisini her fırsat bulduğunda geliştirecek, öğretmenlerin öğrenme olanaklarını destekleyecek, öğretmenleri öğrenmeye özendirerek ve öğrenmeyi öğrenme alışkanlığı kazandırmada okulda etkili bir takım ruhu oluşturacak kişiler, öğrenen liderler olacaklardır.

“Öğrenen okuldaki lider öğrenen ve öğretmenleri öğrenmeye özendiren bir konumda olmalıdır. Kendini yetiştirme sorumluluğu, öğrenen okullara liderlik etmenin en önemli noktasını oluşturuyor. Okul yöneticisinin öğretmenler ve öğrenciler üzerinde bireysel öğrenmeye liderlik yapma konusunda model olması gerekir. Bireysel olarak öğrenmeye liderlik eden bir okul yöneticisi, öğretmenlere bireysel öğrenme zevkini ateşleyebilirse, bu örgütsel öğrenme için bir altyapı oluşturacaktır. Bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi mümkün değildir. Öğretmenlerin önünde yürüyen okul yöneticisi, bireysel öğrenme coşkusunu bütün bir meslek yaşamı boyunca canlı tuttuğu zaman, öğrenen bir lider olmanın kişisel sorumluluğunu yerine getirmiş olacaktır” (Çelik, 1999, akt. Dağlı, 2010, 76).

Öğrenen liderler; öğretmen, tasarımcı ve rehber şeklinde rol almaktadır. Liderin tasarımcı yönü, olayları planlama ve yönlendirme durumlarını içermektedir. Tasarımcı lider, iş başarılı olduğunda insanların biz yaptık dediği anda ortada görülmeyen liderdir. Öğrenen okullarda liderin görevi öğrenme sürecini tasarlamaktır. Liderin rehberlik yönü, yol açmayı ve paydaşlara yol göstermeyi ifade etmektedir. Öğrenen okulda liderin diğer görevi öğrenme sürecine rehberlik etmek ve süreçte yönetici olmaktır. Okulda liderin görevi, öğrenmelere öğretmenlik yapmaktır. İyi bir öğretmen olmak için liderin heyecan verici fikirler geliştirmesi, öğrenme altyapısını hazırlaması önem taşımaktadır. Buna ek olarak lider konumunda olan okul müdürü, öğretmen ve okuldaki diğer paydaşlara iyi bir model olmasının gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Çünkü astlardan daha çok öğrenme isteğine sahip olmayan bir yönetici lider olamaz. Diğer bir deyişle liderlerinde gelişme isteği olmayan yapılar da öğrenen örgüt olamazlar (Senge, 2014).

Çağdaş okullarda öğretmenler, yöneticiler ve diğer paydaşlar sahip oldukları mesleki bilgilerini güncelleme ve yenilikleri zamanında öğrenme durumundadırlar (Kumuş, 199, 43-44). Öğrenen okul olma adına eğitim örgütlerinin ortak bir vizyona sahip olmaları önem arz etmektedir. Her an gerçekleşen değişim, örgüt vizyonunun devamlı olarak güncellenmesini gerektirmektedir (Keleştimur, 1999).

Okulda görevli bireyler içerisinde öğretmen ve yöneticilerin fonksiyonları asla yadsınamaz. Çünkü eğitim kurumlarına yapılan aktiviteler öğretmen ve okul yöneticilerinin destekleriyle gerçekleşmektedir. Bilhassa okul müdürleri, okuldaki öğrenme etkinliklerini yönlendiren liderlerdir. Bu yönüyle okul müdürlerinin öğrenen bir lider olma rollerini öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda ortaya koymanın yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu araştırma ile öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin “öğrenen liderlik yeterliklerine” ilişkin bir öğrenen liderlik ölçeği geliştirmek amaçlanmaktadır. Araştırmanın nihayetinde okulların liderleri olması beklenen müdürlerin öğrenen liderlik yeterliklerini

geliştirmeye dönük kendilerini geliştirme olanaklarına teşvik etmek de hedeflenmektedir.

## Yöntem

### Çalışma Grubu

Araştırmanın katılımcıları, Mardin'in Midyat ilçesinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. 2017 yılı verilerine göre Midyat'ta köy ve merkezde bulunan okullardan, liselerde 14; ortaokullarda 36; ilkokullarda 67 ve okulöncesi eğitim kurumları türünde 5 okul ve bu eğitim kurumlarında görev yapan 1411 öğretmen bulunmaktadır. Faktör analizinde katılımcı büyüklüğü, madde sayısının beş ile on katı büyüklüğünde olması uygundur (Tavşancıl, 2014). Faktör Analizi için genel anlayış doğrultusunda, örneklem gözlenen değişken sayısının büyüklüğünün en az beş katı olması gerektiği de belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2002). Bu çalışmada toplamda 572 öğretmene anket formu uygulanmıştır. Fakat geri dönen formlardan 85'i yanlış veya eksik doldurulduğundan değerlendirme dışında tutulmuştur. Bu şekilde çalışmada toplamda 487 katılımcıdan toplanan anket değerlendirilmiştir. Anket formlarının uygulandığı okullarda görev yapan öğretmenlerin oranına bakıldığında, bu öğretmenlerin 36'sı okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmaktadırlar. Bunun yansira ilkokullarda 155, ortaokullarda 170 öğretmen ile liselerde görev yapan 126 öğretmenden gelen veriler işleme alınmıştır. Bu öğretmenlerin 245 tanesi erkek öğretmenlerden ve 242 tanesi ise kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bakıldığında bunların 267'sinin 1-5 yıl, 95'inin 6-10 yıl, 59'unun 11-15 yıl, 29'unun 16-20 yıl aralığında ve 37'sinin 21 yılın üzerinde bir mesleki kıdemi olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

### Ölçme Aracının Geliştirilmesi

Ölçek taslak formu için aday maddeler oluşturulurken, alan yazın taranarak bu kapsamda yapılmış çalışmalardan istifade edilmiştir. Öğrenen örgüt ile ilgili alan yazın analiz edilerek ulaşılan bilgiler bir araya getirilip bir madde havuzu oluşturulmuştur. Taslak ölçek formu eğitim yöntemi alanında öğretim üyesi olan 5 uzman hocanın görüşüne sunulmuştur. Taslak ölçek formu bir Türkçe öğretmenine de verilmiş ve anlaşılmayan maddelerin tespiti için görüşleri alınmıştır. Bu şekilde maddelerin kapsam geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır. Uzman görüşleri sonucunda taslak form 42 madde haline gelmiştir. Taslak ölçeğe "öğrenen liderlik ölçeği" ismi verilmesi uygun görülmüştür. Böylece elde edilen taslak formda 42 madde için seçenekler beş puandan bir puana doğru sıralanmıştır. Taslak formdaki her bir madde için; 1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Çoğunlukla ve 5=Her Zaman olarak derecelendirilmiştir.

### Verilerin Analizi

Öğrenen liderlik ölçeği taslak formunun hazırlandıktan sonra uygulanarak ve ulaşılan bilgiler dijital ortama kavuşarak analize uygun hale getirilmiştir. Öğrenen liderlik ölçeğine

ulaşma adına yapı geçerliliğini belirlemek için açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Daha sonra ortaya çıkan yapıyı test edebilmek adına doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçek puanlarının güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla da Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı ve madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Veri setinden 300 ölçek AFA için kullanılırken, 187 ölçek ise DFA için kullanılmıştır. Güvenirlik çalışması kapsamında, iç tutarlılık katsayısı ve madde analizine yer verilmiş olup, istatistiksel işlemlerde SPSS 21 ve AMOS 21 programlarından istifade edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu için Bartlett testi ile Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonuçları esas alındıktan (Kalaycı, 2010) sonra eğik döndürme yöntemi için ise varimax döndürme işlemi yapılmıştır. Sonuç olarak ölçekteki maddelerden faktör yükü 0,35'in altında değere sahip olan maddeler dikkate alınmamıştır. Böylece birden fazla faktörde yüksek değer alıp, kuramsala zarar vermediği düşünülen maddeler de analiz dışı tutulmuştur. Döndürme işlemleri tamamlandıktan sonra faktör yükü düşük olup, atılması durumunda kuramsala zarar vermediği düşünülen 18 madde ölçekten çıkarılmış ve sonuç olarak 4 faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde Ki-kare Uyum Testi ( $\chi^2$ ), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekök (RMSEA), İyilik Uyum İndeksi (GFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) ve Artık Ortalamaların Karekökü (RMR) kullanılarak modelin geçerlik işlemleri sağlanmaya çalışılmıştır.

## Bulgular

### Madde Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre madde ölçek korelasyon puanları yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu doğrultuda ulaşılan en düşük puan 13. Maddede ve 0,49 değerinde bulunmuştur. Diğer yandan maddelerin korelasyon değerleri 0,50-0,79 aralığında olduğu ortaya çıkmıştır.

### Ölçeğin Faktör Yapısının İncelenmesi

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadıklarına ilişkin yapılan Bartlett testinde ki-kare istatistiği anlamlı düzeyde ( $\chi^2 = 12806,101$ ,  $p < ,05$ ) bulunmuştur. KMO değeri için bulunan değer ise mükemmel düzeyde ( $,98 > ,50$ ) olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu bulgular, faktör analizi yapabilmek için veri setinin uygun olduğunu göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin 4 faktörünün olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Ortaya çıkan bu faktörlerin açıkladığı toplam varyans değerinin % 67,64 şeklinde olduğu görülmüştür. Faktörlerin açıkladığı toplam varyans değerleri ise sırayla, % 19,16; % 18,31; % 16,67 ve % 13,50'dir. Öğrenen Liderlik Ölçeğinin (ÖLÖ) güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı 0,96 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan madde ve faktörlere ilişkin ayrıntılı değerler Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1***Öğrenen Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör ile Güvenirlik Analizi Sonuçları*

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör ortak varyansı	Madde toplam korelasyon
1	,638	,294	,224	,385	,693	,756
2	,629	,426	,272	,219	,699	,758
3	,627	,238	,325	,211	,600	,692
4	,608	,279	,255	,438	,704	,771
5	,569	,145	,279	,408	,589	,678
6	,564	,186	,329	,338	,575	,691
7	,534	,383	,457	,225	,692	,784
8	,310	,496		,134	,528	,595
9		,668	,306	,296	,627	,590
10	,370	,619	,154	,209	,587	,663
11	,331	,581	,246	,223	,558	,667
12	,367	,560	,246	,129	,526	,632
13	,113	,491	,239	,223	,361	,498
14	,217	,226	,819	,205	,811	,715
15	,213	,207	,798	,200	,765	,695
16	,319	,220	,777	,240	,812	,760
17	,348	,343	,635	,254	,706	,766
18	,299	,452	,494	,154	,562	,678
19	,363	,308	,531	,424	,689	,791
20	,316	,221	,169	,734	,716	,679
21	,339	,239	,215	,707	,717	,712
22	,310	,354	,237	,674	,732	,745
23	,178	,356	,319	,657	,692	,710
24	,288	,300	,302	,602	,627	,706
Açıklanan varyans	% 19,16	%18,31	%16,67	%13,50		
Açıklanan toplam varyans				% 67,64		

Tablo 1’deki bulgulara göre Öğrenen Liderlik Ölçeğinin birinci faktöründe yer alan maddelerin (7 madde) faktör yük değerleri “,638” ile “,534” arasında bulunmuştur. Madde-toplam korelasyon katsayısı ise “,678” ile “,784” aralığında olduğu gözlenmiştir. Öğrenen Liderlik Ölçeğinin ikinci faktöründe yer alan maddelerin (6 madde) faktör yük değerleri ise “,668” ile “,496” arasındadır. Madde-toplam korelasyon katsayısı “.498” ile “.667” arasında değiştiği gözlenmiştir. Öğrenen Liderlik Ölçeğinin üçüncü faktöründe bulunan maddelerin (6 madde) faktör yük değerleri “,819” ile “,494” aralığındadır. Madde-toplam korelasyon katsayısı ise “.678” ile “.791” aralığında değiştiği tespit edilmiştir. Ölçeğinin dördüncü ve son faktörü kapsamında yer alan maddelerin (5 madde) faktör yük değerleri “,734” ile “,602” aralığında olduğu görülmüştür. Bu faktöre ilişkin madde-toplam korelasyon katsayısı “.679” ile “.745” arasında değiştiği görülmüştür.



Öğrenen Liderlik Ölçeğine ait varyansın % 19,16'sının birinci faktör, %18,31'inin ikinci faktör, %16,67'sinin üçüncü faktör ve %13,50'sinin dördüncü faktör tarafından açıklandığı bulunmuştur. Dört faktöre bağlı olarak açıklanan toplam varyans değeri % 67,64 olarak tespit edilmiştir. Öğrenen Liderlik Ölçeğinin birinci faktörüne “Vizyonerlik”; ikinci faktörüne, “Destekleyicilik”; üçüncü faktörüne, “Takım ruhu” ve dördüncü ve son faktörüne, “Hâkimiyet” isimlerinin verilmesi uygun görülmüştür. Öğrenen Liderlik Ölçeği bu şekliyle 24 maddeden oluşan dört faktörlü güvenilir bir ölçme aracıdır.

### Doğrulayıcı Faktör Analizi

Öğrenen Liderlik Ölçeğine ilişkin yapılan açımlayıcı faktör analizi ile ortaya çıkan dört faktörlü yapı için model-veri uyumunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. “Doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik, önceden saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur” (Büyüköztürk, 2010). Doğrulayıcı faktör analizi yapmak için Amos 21 programından yararlanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde “model uyumu için  $\chi^2/sd$  oranının anlamlı ve 3'ten küçük olması modelin uyumunu gösterir” (Şimşek, 2007). Doğrulayıcı faktör analizinde “GFI, AGFI, NNFI ve CFI değerlerinin 0.95 ya da üzerinde olması iyi uyumu, 0.9 ile 0.94 arasında olması ise kabul edilebilir uyumu, RMR ve SRMR değerlerinin 0.05 ten küçük olması iyi uyumu, 0.06 ile 0.08 arasında olması kabul edilebilir uyumu gösterir” (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Öğrenen Liderlik Ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinde (AFA) belirlenen dört faktörlü yapısının geçerliğine ilişkin kanıtlara ulaşmak üzere gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda elde edilen model incelenmiş ve DFA ile hesaplanan uyum indeksleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2**

#### *Doğrulayıcı Faktör Analizi Modelinin Uyum İyiliği İndeksleri*

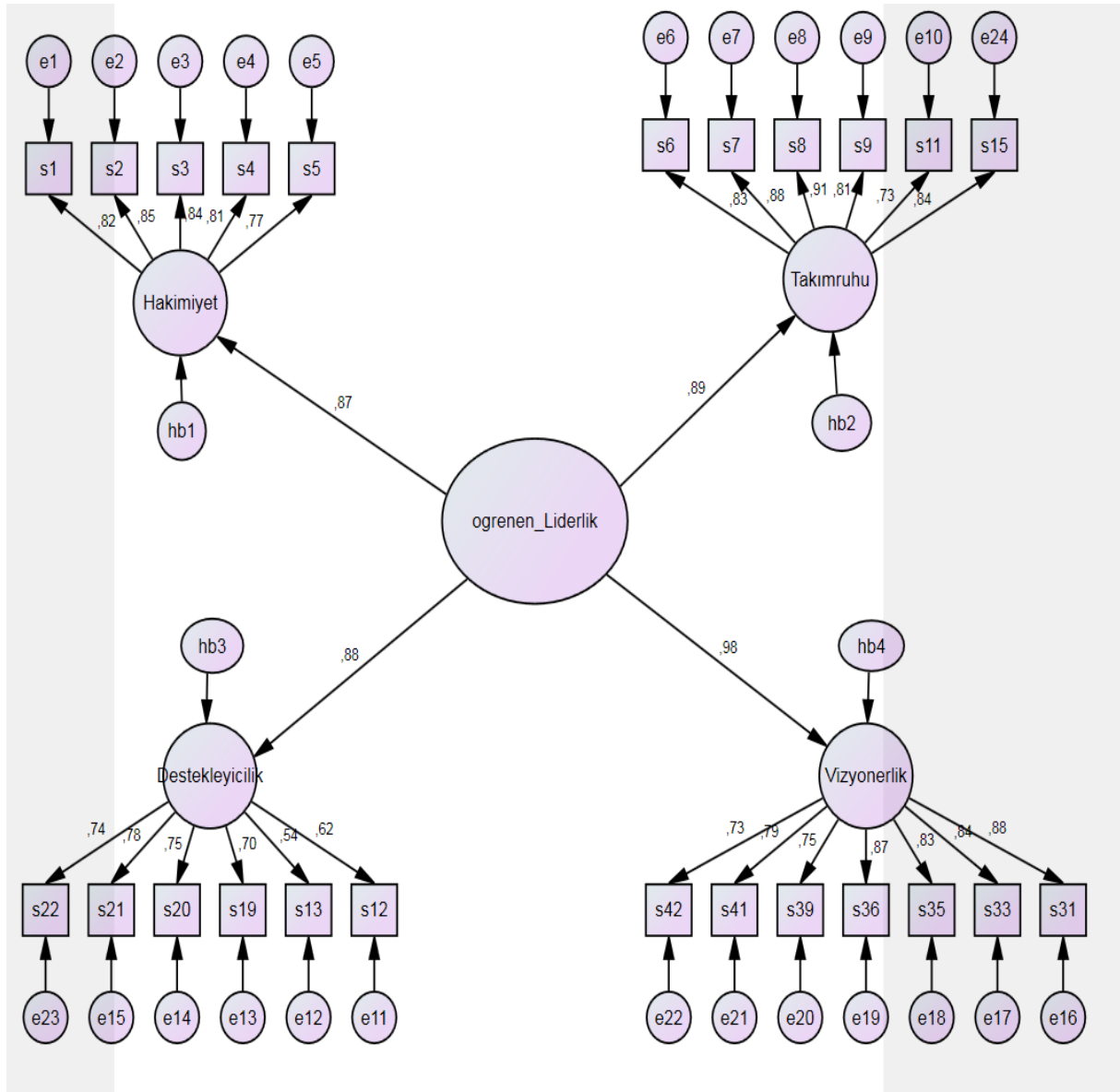
$\chi^2$	<i>sd</i>	$\chi^2/sd$	<i>AGFI</i>	<i>GFI</i>	<i>NFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>
577,475	246	2,34	0,77	0,82	0,87	0,92	0,98	0,061	0,078

Tablo 2’ e göre doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ulaşılan model uyum indekslerine bakıldığında CFI değerinin 0,90 puanın üzerinde bir değere sahip olduğu görülmektedir. RMR, GFI, RFI, NFI, ve AGFI değerlerinin ise kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu gözlemlenmektedir. Elde edilen bir diğer bulgu ise  $\chi^2/sd$  puanının istenen bir değerde (4’ün altında) olduğudur. Diğer yandan yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan RMSEA değerinin de kabul edilebilir sınırlar çerçevesinde olduğu söylenebilir.

Doğrulayıcı Faktör Analizinde elde edilen değerler modelin yüksek düzeyde uyum içerisinde olduğunu ifade etmektedir. Bu durum Öğrenen Liderlik Ölçeğinin güçlü bir yönü şeklinde kabul edilebilir. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında dört faktörün gösterildiği model, Şekil 1’de belirtilmiştir.

### Şekil 1

*Öğrenen Liderlik Ölçeği İkincil Seviye Dört Faktörlü Modeli*



## Ölçek Puanlarının Güvenirliği

Öğrenen liderlik ölçeğinde ulaşılan değerlerin güvenirlilik analizleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3**

*Öğrenen Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach's Alpha Katsayıları*

Alt boyutlar	Alpha
Vizyonerlik	,92
Takım ruhu	,92
Destekleyicilik	,84
Hâkimiyet	,91
Öğrenen Liderlik	,96

Tablo 3'e bakıldığında Öğrenen Liderlik Ölçeğinin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı Vizyonerlik boyutu için ,92 ; Takım ruhu boyutu için ,92; Destekleyicilik boyutu için ,84 ve son olarak Hakimiyet boyutu için ,91 şeklinde bulunmuştur. Buna göre Öğrenen liderlik ölçeğinden alınan puanların güvenilir olduğu söylenebilir.

Bu araştırma kapsamında yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Öğrenen Liderlik Ölçeğinin (ÖLÖ) okul müdürlerinin öğrenen liderlik özelliklerini ölçmede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

## Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, okul müdürlerinin öğrenen liderlik özelliklerini ölçmeye yarayan bir veri toplama aracı geliştirmek amaçlanmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliğini test edebilmek için yapılan AFA ve DFA analizleri ile güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır.

“Faktör analizi, aynı yapıyı veya aynı niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklayan bir analizdir” (Büyüköztürk, 2010). Bu kapsamda yapılan analizlerde toplam varyansın % 67,64'ünü açıklayan 4 faktörlü bir yapı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. DFA sonucunda ulaşılan modelin uyum indeksleri kapsamında Minimum Ki-kare eğerinin anlamlı olduğu ( $\chi^2 = 577,475$ ;  $n = 220$ ;  $p = .00$ ) tespit edilmiştir. Diğer taraftan uyum indeksi değerleri için GFI = ,82, CFI = ,92, NFI = ,87, AGFI = ,077 ve RMSEA = ,078 şeklinde bulunmuştur. Bu değerler modelin uyumlu bir yapının olduğunu belirtmektedir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ise (Cronbach's Alpha) ,96 olarak bulunmuştur.

Öğrenen Liderlik Ölçeği maddeleri için yüksek değerde bulunan Cronbach's Alpha katsayısı ve faktör yük değerlerinin 0,49 ile 0,82 arasında olduğu bulgusundan hareketle geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı elde edildiği sonucuna ulaşılabilir. Diğer yandan ölçeğin

doğrulanabilirliği için yapılan DFA ile ölçeğin yeterli düzeyde uyum gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğrenen Liderlik Ölçeği, (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğunlukla ve (5) Her Zaman olarak derecelendirilen 5’li Likert tipi bir ölçme aracıdır. Araştırma sonucunda “Öğrenen Liderlik Ölçeğinin (ÖLÖ)” okul müdürlerinin liderlik özelliklerini ölçmede yararlanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

Okul müdürleri ile müdür yardımcılarının eğitimin hedefleri doğrultusunda istenen sonuçlara etkili bir şekilde ulaşmak için öğrenen bir lider olmaları gerekmektedir. Bilhassa okul müdürleri devamlı bir şekilde öğrenme arayışı içerisinde olmalıdırlar. Öyle ki öğrenme ve kendini geliştirme isteği öğretmen ve okuldaki diğer paydaşlara liderlik yapması gereken okul müdürlerin yaşamlarının bir parçası haline gelmelidir. Bu kapsamda öğretmenlere iyi bir rol model olmalıdırlar. Okul müdürü kendisi ve okuldaki diğer eğitimcilerin alanında iyi olmaları gerektiği havasını okulda hissettirmelidir. Bunun için hem okul müdürü hem diğer eğitimciler kendi branşlarında hâkim ve etkin olmalıdır. Bunlara ek olarak okul müdürleri öğretmen ve okuldaki diğer paydaşlara öğrenmeyi bireysel seviyeden takım düzeyine çıkarmaları konusunda yol gösterici olmalıdırlar. Diğer yandan okulda kendini geliştirme isteyen öğretmenler cesaretlendirmelidir. Bu kapsamda okul müdürleri bilimsel çalışmalara katılmak isteyen veya lisansüstü öğrenim görmek isteyen öğretmenlere maddi ve manevi destek olmalıdır.

### Kaynakça

- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş örgütlerde insan kaynakları yönetimi*. Pegem A Yayıncılık.
- Atak, M., & Atik, İ. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi* 3(1), (63-70).
- Ayhan, U. (2010). Öğrenen örgütler ve kamu kuruluşları. *Sayıştay Dergisi*, 76, 77-99.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi-nitelikli okul*. 4. Basım. Feryal Matbaası.
- Bayer, M. & Ozan Ç. Ş (1996). Yeni yaklaşımlar-öğrenen organizasyonlar. *Human Resources, Kasım*, ss. 20-25.
- Bayraktaroğlu, S. & Kutanis, R.Ö (2002). Öğrenen kamu örgütlerine doğru. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3),51-65.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayıncılık, 9. Baskı.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 32, 470-48
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi

Yayıncılık.

Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Pegem Yayınları.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010), *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem Akademi Yayınları.

Dağlı, A. (2010). Genel lise okul müdürlerinin öğrenen liderlik davranışları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(31), 73-87.

Fındıkcı, İ. (1996). Öğreten okuldan öğrenen okula. *Yeni Türkiye*. Sayı: 7 (Eğitim Özel Sayısı).

Gölönü, S. (2006). Gelişen teknolojiler, öğrenen örgütler ve halkla ilişkiler. *Selçuk İletişim*, 4(3), 73- 81.

Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. 5. Baskı. Pegem A Yayıncılık.

Özgen, Hüseyin ve Murat M. Türk (1996). Öğrenen organizasyon sistemi ve bir öğrenen organizasyon modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(2), 70-80.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayıncılık.

Keleştimur, M. (1999). Değişimin neresindeyiz? Executive excellence. Sayı: 22. Rota Yayınları.

Kumuş, A. (1998). *Öğrenen Organizasyon Olarak Okul*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Konan, N. (2015). *Prof. Dr. Mustafa Aydın'a armağan, eğitim ve toplum yazıları. Liderliği betimleme çabalarının evrimi*. Gazi Kitabevi.

Korkmaz, M. (2007). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 53, 75-98

Saban, A. (1999). Öğrenen okulda sistemik değişim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19: 393-410.

Senge, P. M. (2014). *Beşinci disiplin*. Yapı Kredi Yayınları. 16. Baskı.

Şimşek Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ekinoks Yayınları.

Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların ölçülmesi ve spss ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tecim, V. (2004). Sistem yaklařımı ve soft sistem dűřüncesini. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakóltesi Dergisi*. 19(2), 75-100

Tepeci, M ve Koçak, G. N (2005). Ekiplerde öğrenme: öğrenen örgütler olmanın anahtarı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 379-394.

Töremen, F. (2001). *Devlet liselerinde ve özel liselerde örgütsel öğrenme ve engelleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Töremen, F (2001). *Öğrenen okul*, Nobel Yayınları.