



## Turkish adaptation of the Shared Leadership Perception Scale

## Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması

Aynur B. Bostancı<sup>1</sup>

### Abstract

This research has been done to determine Turkish adaptation with its validity and reliability of the Shared Leadership Perception Scale 232 secondary school teachers working in province of Sakarya constitute the study group of the research. The research results are as follows: As a result of linguistic equivalence analysis of scale a high level of significant relation in a positive direction has been found out between the Turkish and English forms. It has been found out that Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) coefficients calculated  $\alpha = .91$  in total, that they change between  $\alpha = .74$  and  $\alpha = .88$  in accordance with the dimensions, that total correlations of items are between .40-.73 and that the item points of the top - bottom groups of % 27 differ significantly for the reliability survey. It has been understood that the validity of the scale has also been verified due to the fact that the goodness - of - fit points of the scale are at the level desired also according to the confirmatory factor analysis results. All the validity and reliability analysis results carried out show that the Shared Leadership Perception Scale can be used as a valid and reliable assessment instrument in the studies where school employees in Turkey are going to be taken as sample.

**Keywords:** Shared leadership, validity, reliability.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

### Özet

Bu araştırma, Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması ile geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Sakarya İli'nde görev yapan 232 ortaöğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları şu şekildedir. Ölçeğin dil eşdeğerliliği analizi sonucunda, Türkçe ve İngilizce formları arasında olumlu yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Güvenilirlik çalışmaları için hesaplanan Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayısının toplamda  $\alpha = .91$  ve boyutlara göre  $\alpha = .74$  ile  $\alpha = .88$  arasında değiştiği, madde-toplam korelasyonlarının .40-.73 arasında olduğu ve % 27'lik alt-üst grupların madde puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin istenen düzeyde olması nedeniyle ölçeğin geçerliliğinin de doğrulandığı anlaşılmıştır. Yapılan tüm geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonuçları, Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Türkiye'de okul çalışanlarının örneklem olarak alınacağı çalışmalarda geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılabileceğini göstermektedir.

**Anahtar sözcükler:** Paylaşılan liderlik, geçerlilik, güvenilirlik.

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, [aynur.bozkurt@usak.edu.tr](mailto:aynur.bozkurt@usak.edu.tr)

## Giriş

Son yıllarda demokratik, işbirlikçi, koordineli, ilişkisel ve ortak liderlik gibi kavramlar liderlik içinde yerini almakta ve tek kişilik liderlik modelleri yerini özellikle paylaşılan liderlik lehine bırakmaktadır. Çünkü günümüz küresel ve dinamik dünyasında işlerin karmaşıklaşması, karşılaşılan sorunlar ve zorlukların giderek artması tüm işlerin bir kişi tarafından yönetilmesini olanaksız kılmaktadır. Tek bir kişinin bu durumda görevlerini yerine getirmede başarısız olacağı açıktır (Buckmaster, 2004; Hulpia, Devos & Rosseel, 2009; James, 2011). Bu anlamda liderliğin solo bir gösteri olmadığı gerçeği, beraberinde örgüt içerisinde otorite kaynağının ve gücünün paylaşımını da getirmektedir. Çünkü çok sayıda işgörenin aktif katılımı ve desteği olmadan olağanüstü başarılar elde etmek olanaksızdır (Kouzes ve Posner, 2001 Akt. Eraslan, 2004). Okul yöneticilerinin de gündün güne karmaşıklaşmakta olan okul ve toplumsal çevre içinde, tek başlarına tüm liderlik sorumluluklarını üstlenmeleri güçtür. Bu nedenle okulda, liderliğin yeniden gözden geçirilip yapılandırılarak, dağıtılması ve bir takım davranışına dönüştürülmesi önerilmektedir (Beycioğlu, 2010).

Paylaşılan liderlik, atanmış liderin ötesinde geniş ve derin bir liderlik kapasitesini geliştirmeyi içermektedir. Paylaşılan liderlikte herkes liderlikten sorumludur ve liderlik ekip üyelerinin düzenli etkileşimleri ile ortaya çıkmaktadır. Paylaşılan liderlik birbirlerini etkileyen görev ve sorumlulukların paylaşıldığı ilişkisel ve işbirlikçi bir liderlik sürecidir. Liderliğin etki kaynağı grup ya da takım içinde herhangi bir yerde bulunabilmektedir (Koccolowski, 2010; Lindsay, Day & Halpin, 2011). Dolayısıyla paylaşılan liderlik takımında bir işbirliği süreci olduğundan, liderlik davranışları tek bir kişi yerine birden fazla kişi tarafından yerine getirilen resmi liderlik rollerinden oluşmaktadır. Liderlik bütün takım tarafından yürütülmektedir. Başarı sadece bir kişinin değil takımındadır (Bligh, Pearce, Kohles, 2006; Ensley, Hmieleski & Pearce, 2006). Jakson'a (2000) göre paylaşılan liderlik dört bileşenden oluşmaktadır. Bunlar: Sonuçlara ve tanımlanmış role göre oluşan ve devredilemeyen hesapverebilirlik; her bireyin katkılarının eşsiz tanımlanmasını içeren eşitlik; bireyler arasında karşılıklı olarak saygı ve güvene dayalı bir ilişkiyi içeren ortaklık; merkezi kişisel bir bağlılık olan, çalışmalarını örgütün ve kişinin kendi çalışmalarının sonuçlarına yansıtması olarak düşündüğü sahipliktir (Cawthorne, 2010). Yine paylaşılan liderlikte ekip üyeleri karar verme ve hedef belirlemeye katılırlar ve bu kararların sonucunda sorumluluğu kabul ederler. Bu anlamda varolan özerklik ve hesap verabilirlik ekipteki tüm bireyler arasında dağıtılmaktadır (Wood, 2005). Bununla birlikte paylaşılan liderlikte tüm takım üyelerini etkilemek, yönlendirmek ve takımın potansiyelini en üst düzeye çıkarmak amacıyla liderlik kültürünü oluşturmada üst yönetici önemli bir rol oynamaktadır (Pearce, 2004).

Paylaşılan liderliğin gerek alan yazından gerekse yapılan araştırma sonuçlarından örgüt için pek çok yararı bulunduğu anlaşılmaktadır. Paylaşılan liderlik gruptaki işgörenler arasında paylaşılan vizyon, liderlik için inisiyatif, bilgi ve iş karmaşığı durumu karşısında açık iletişim tarafından yönlendirilen dinamik, interaktif bir etkileme sürecidir. Bu durum da işgörenlerin birbirine bağlılığını ve karşılıklı güvenini artırmaktadır (Pearce& Conger, 2003 Akt. Bligh, Pearce, Kohles, 2006; Li, Wang & Chen, 2008). Paylaşılan liderlikte yönetim paylaşıldığından moral artması, iş doyumunu, motivasyon, çalışan katkısının artması, yaratıcılığı teşvik, kişiler arası ilişkileri geliştirme, tüm çalışanların birbirlerine özen göstermesi, sahiplik, değerlilik duygusu ve örgütsel bağlılıkları artırma gibi kazanımlar elde edilmektedir. Bunun yanında örgütte, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleri için birbirlerini geliştirmeye çabalamaları, bilgi paylaşımı ve iyi iletişimi destekleme, yeni bilgi ve becerilerin geliştirilmesini kolaylaştırma ve profesyonellikte artış gibi uygulamalar da yerine getirilmektedir (Edmonstone, 1998 Akt. Scott& Caress, 2005; Wood, 2005). Wood ve Fields (2007) tarafından yapılan araştırma sonucunda, paylaşılan liderliğin iş rolü çatışması ve belirsizlik algılamaları üzerinde doğrudan, iş stresi ve iş doyumunu üzerinde ise dolaylı etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Black ve Westwood (2004) da paylaşılan liderliğin uygulandığı bir örgütte yaptıkları çalışmalarında, takım üyelerinin birbirleriyle ve kişilerarası iletişim kurmalarının kolaylaştığını, grup üyeleri arasında güvenin arttığını, grup dayanışmasının kolaylaştığını, grup üyeleri arasında yanlış anlaşılmanın azaldığını, işgörenlerin grup içi çatışmanın önlenmesi ve çözümü için gerekli kolaylaştırıcılık becerilerine sahip olduklarını ve ekip başarısının arttığını belirlemişlerdir (Kocolowski, 2010). Yine paylaşılan liderliğin uygulandığı başka bir okulda yapılan çalışmada da paylaşılan liderlik ile örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu, öğretmenlerin işlerinden daha memnun oldukları ve okullarının tutarlı bir liderlik ekibi tarafından yönetildiğine inandıklarını belirttikleri görülmektedir (Hulpia, Devos & Rosseel, 2009). Boardman da(2001) Tazmania okullarında paylaşılan liderlik süreçlerini incelenmiş, öğretmenlerin lider olduklarını keşfettiklerini ve paylaşılan bir liderlik modeli hakkında önemli ölçüde hevesli olduklarını tespit etmiştir (Kocolowski, 2010). Slavitt, Kennedy, Deuel ve Nelson (2011) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, paylaşılan liderlik uygulaması sonucunda, okul üyelerinde kolektif sorumluluk ve profesyonellik duygusu artırmıştır. Coopers (2007) da yaptığı çalışma sonucunda, paylaşılan liderliğin okullar için gerekli olduğunu önermiştir (Southworth, 2008).

Dolayısı ile paylaşılan liderlik, günümüz koşullarında okul yönetiminde başvurulması gereken bir liderlik türüdür. Zaten “Türkiye’de okul liderliği anlayışında değişim zamanı: yenilikçi, gelişen ve paylaşılan liderlik” konferansında (09 Nisan 2009) okul liderliğindeki değişim ve değişimin etkileri üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte, Türkiye’de okullarda paylaşılan liderliğe yönelik bir araştırmaya rastlanmamaktadır. Bu ölçeğin yapılacak araştırmalar için yararlı olacağı

düşünülmektedir. Bu doğrultuda yapılan bu araştırma ile Wood (2005) tarafından geliştirilen Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması yapılarak alana katkıda bulunulacağı umulmaktadır.

## Yöntem

### Çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Sakarya ilinde görev yapan 232 ortaöğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin; cinsiyetlerine göre, 90'ı kadın (%38.8), 142'si (%61.2) erkektir. Kıdemlerine göre, 123'ü (%53,0) 1-10 yılları arasında, 76'sı (%32.8) 11-20 yıl arasında, 33'ü ise (%14.2) 21 yıl ve üstüdür. Öğrenim düzeyine göre, 197'si (% 84.9) lisans, 35'i (%15.1) lisansüstü mezunudur. Ayrıca ölçeğin dilsel eşdeğerlik çalışmasındaki çalışma grubunu ise 32 İngilizce öğretmeni oluşturmaktadır.

### Veri toplama aracı

Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Türkçe uyarlamasını yapmak üzere öncelikle Michael Shane Wood' dan e-mail yolu ile izin alınmıştır. Daha sonra ölçek iki dile de hakim olan beş uzman tarafından Türkçeye sonra tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Ölçeğin İngilizce formunda yer alan "liderlik takımı" kavramı Türkçeye çevrilirken "okul" olarak çevrilmiştir. Çünkü Hulpia, Devos ve Van Keer'e (2009) göre okul, bir bütün olarak resmi bir liderlik rolü olan kişilerden oluşan bir liderlik takımıdır. Dil eşdeğerliliği için kullanılan "geri çeviri" yöntemi sonucunda yapılan gerekli düzeltmelerle ölçeğe son hali verilmiştir. Ölçek tekrar alan uzmanlarına gösterilmiş, alınan geri bildirimler sonucunda gerekli düzeltmelerle ölçek kullanıma hazır hale getirilmiştir. Daha sonra Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin dilsel eşdeğerliliği için 32 İngilizce öğretmene Türkçe ve İngilizce formlar birer hafta arayla uygulanmıştır. Dilsel eşdeğerlilik analizinden sonra 250 Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği, çalışma grubunu oluşturan Sakarya İli ortaöğretim okulu öğretmenlerine dağıtılmış ölçeklerden 232'si geri dönmüştür.

Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği, "görevlerin ortak tamamlanması" (9 madde), "karşılıklı beceri geliştirme" (2 madde), "çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim" (4 madde), "duygusal destek" (3 madde) olmak üzere dört boyuttan, toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçek kesinlikle doğru değil (1), genellikle doğru değil (2), genellikle doğru(3) ve kesinlikle doğru (4) olmak üzere 4'lü Likert tipi derecelendirme ölçeği şeklindedir. Ölçeğin geçerliliği için Wood (2005) tarafından yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları ölçeğin madde faktör yükleri ve güvenilirlik katsayıları boyutlara göre; "görevlerin ortak tamamlanması" boyutu madde faktör yük

aralığı .84-.35 ve  $\alpha=.87$ , “karşılıklı beceri geliştirme” boyutu madde faktör yük aralığı .82-.65 ve  $\alpha = .75$ , “çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim” boyutu madde faktör yük aralığı .92-.30 ve  $\alpha = .71$ , son boyut olan “duygusal destek” boyutunda da madde faktör yük aralığı .76-.40 ve  $\alpha = .74$  olarak bulunmuştur.

### Verilerin Analizi

Ölçeğin dilsel eşdeğerliliği ve güvenilirlik analizleri SPSS paket programında, doğrulayıcı faktör analizi ise LISREL 8.51 programında yapılmıştır. Ölçeğin dilsel eşdeğerliliği analizinde Pearson çarpım moment korelasyonu, % 27'lik alt-üst grupların madde puanlarının karşılaştırılmasında “t” testi, madde toplam korelasyonları ve Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlılık kat sayıları hesaplanmasında güvenilirlik analizi kullanılmıştır. Ölçeğe yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Şimşek (2007) açımlyıcı faktör analizinden sonra belirlenen faktör yapılarının doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulduğunu belirtmektedir.

### Bulgular ve yorumlar

#### Ölçeğin güvenilirliği

Ölçeğin güvenilirliği için yapılan analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.**

*Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

Boyutlar (Alt ölçekler)	Madde sayısı	Madde Toplam Korelasyon Aralığı	t (Alt-Üst %27)	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
Görevlerin Ortak Tamamlanması (GOT)	9 (M1-9)	.40 - .69	22,628*	.88
Karşılıklı Beceri Geliştirme (KBG)	2 (M10-11)	.63 - .63	12,802*	.78
Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim(ÇAMOGE)	4 (M12-15)	.49 - .60	8,672*	.74
Duygusal Destek (DD)	3 (M16-18)	.67 - .73	13,581*	.83

**Toplam  $\alpha = .91$ , %27 alt -üst “t” testi analizi için, N= 232, %27 için n1=n2=63 , sd= 124, \*p <.05**

Tablo 1 incelendiğinde, ölçeğin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlılık kat sayılarının boyutlara göre  $\alpha=.74$  ile  $\alpha=.88$  arasında değiştiği görülmektedir. Toplamda  $\alpha = .91$ 'dir. Bu nedenle her bir alt ölçeğin iç tutarlığa sahip olduğu anlaşılmaktadır. Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin madde-toplam korelasyonlarına bakıldığında “görevlerin ortak tamamlanması” boyutunu .40-.69, “karşılıklı beceri geliştirme” boyunun .63, “çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim” boyutunun .49-.60 ve “duygusal destek” boyutunun .67-.73 arasında olduğu

anlaşılmaktadır. Bu durumda maddelerin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğu belirtilebilmektedir. Yine Tablo 1'de görüleceği üzere, ölçekle ilgili % 27'lik alt-üst grupların madde puanlarının karşılaştırılması için yapılan “t” testi sonuçlarına göre de % 27'lik alt ve üst grupların madde puanlarındaki farklara ilişkin t değerleri anlamlı olarak 8.67 ( $p < .05$ ) ile 22.63 ( $p < .05$ ) arasında değişmektedir.

### Ölçeğin dilsel eşdeğerliliği

Ölçeğin dilsel eşdeğerliliği için yapılan analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.**

*Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği Dilsel Eşdeğerlilik Sonuçları*

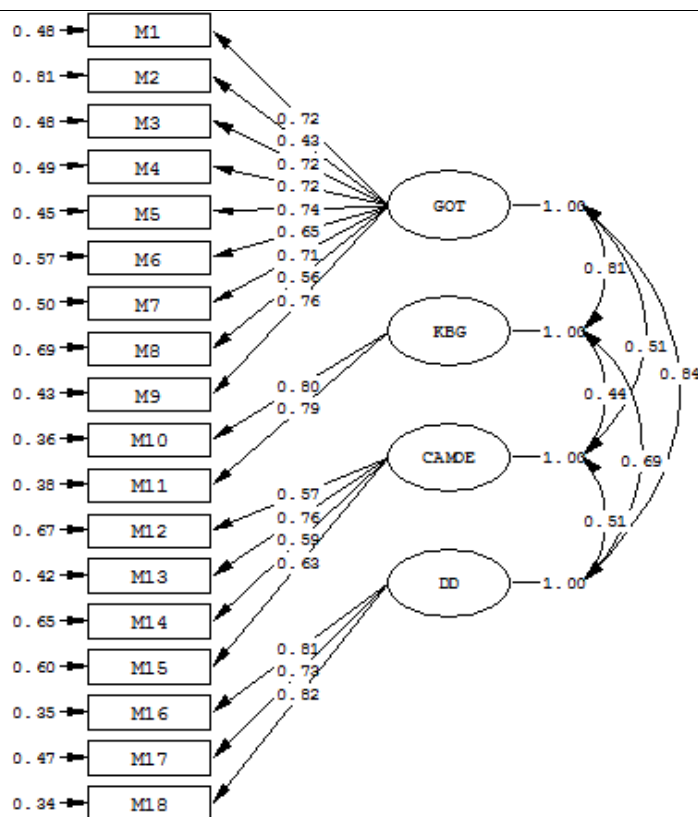
Boyutlar	Uygulama	$\bar{X}$	S	r
Görevlerin Ortak Tamamlanması (GOT)	Türkçe Form	2,88	.418	.725
	İngilizce Form	2,90	.309	
Karşılıklı Beceri Geliştirme (KBG)	Türkçe Form	3,11	.657	.720
	İngilizce Form	3,05	.688	
Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim (ÇAMOGE)	Türkçe Form	2,87	.391	.830
	İngilizce Form	2,86	.406	
Duygusal Destek (DD)	Türkçe Form	2,88	.367	.774
	İngilizce Form	2,91	.362	
TOPLAM	Türkçe Form	2,90	.238	.742
	İngilizce Form	2,91	.212	

**N=32, p < .01**

Tablo 2'den anlaşılacağı üzere dilsel eşdeğerlilik analizinde, Türkçe ve İngilizce formlar arasında “görevlerin ortak tamamlanması” boyutunda .73, “karşılıklı beceri geliştirme” boyutunda .72, “çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim” boyutunda .83 ve “duygusal destek” boyutunda “.77 olmak üzere olumlu yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

### Ölçeğin yapı geçerliliği

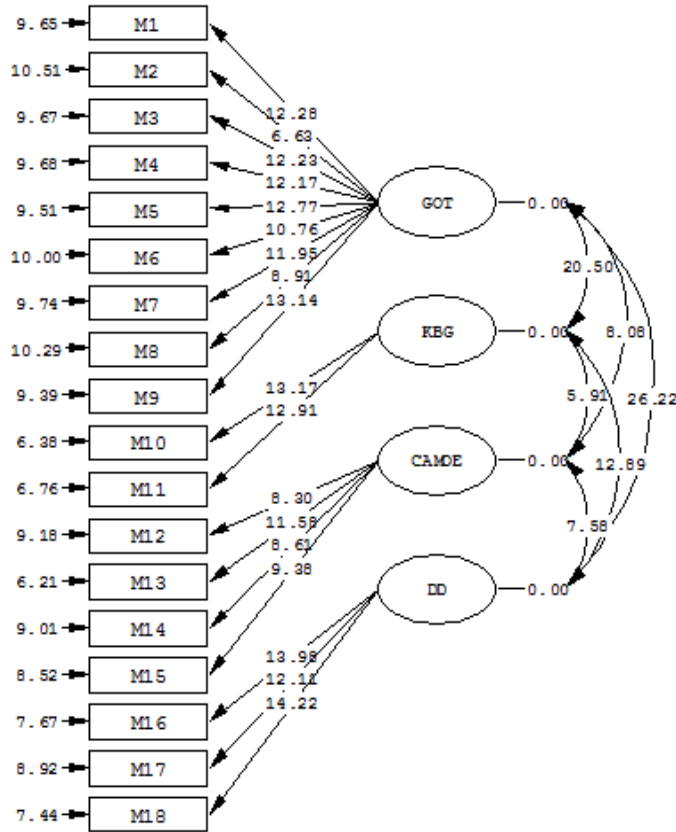
Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3'teki şekildedir.

**Tablo 3.***Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Chi-Square=220.30, df=129, P-value=0.00000, RMSEA=0.055

Tablo 3'te görüleceği gibi, doğrulayıcı faktör analizine göre Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin uyum değerleri; GFI= 0.90, AGFI = 0.87, CFI = 0.95, NFI = 0.94, RMR = 0.025 ve RMSEA = 0.055 dir. Chi-square ( $\chi^2$ ) =220.30, df=129,  $\chi^2$  /df= 1.53, p=0.00'dır. Ölçekte boyutlar arası korelasyon ise 0.44 ile 0.84 arasındadır. Anlaşılabacağı üzere ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin iyi düzeyde olması, ölçeğin geçerliliğini doğrulamaktadır.

Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları "t" değerleri ise Tablo 4'te görülmektedir.

**Tablo 4.***Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi "t" Değerleri Sonuçları*

Chi-Square=220.30, df=129, P-value=0.00000, RMSEA=0.055

### Tartışma ve sonuçlar

Bu araştırma, Wood (2005) tarafından geliştirilen Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması, geçerlilik ve güvenilirliğinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarında çalışma grubunu öğretmenler oluşturmuştur. Hulpia, Devos & Van Keer'e (2009) göre okul bir bütün olarak resmi bir liderlik rolü olan kişilerden oluşan bir liderlik takımıdır. Dolayısı ile Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin İngilizce formunda yer alan "liderlik takımı" kavramı Türkçe'ye "okul" olarak çevrilmiştir.

Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin dil eşdeğerliliği analiz sonuçlarına göre Türkçe ve İngilizce formları arasındaki ilişkinin boyutlara olumlu yönde yüksek düzeyde anlamlı olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, ölçeğin dilsel eşdeğerliliğe sahip olduğu kabul edilmiştir. Daha sonra Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin güvenilirliği incelenmiştir. Güvenilirlik çalışmaları sonucunda hesaplanan toplamda  $\alpha = .91$ , boyutlara göre  $\alpha = 74$  ile  $\alpha = 88$  arasında değişen Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlılık katsayılarına bakıldığında, Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin her bir alt ölçeğinin iç tutarlılığına sahip olduğu söylenebilmektedir. Kline (2011) .90 ve üzeri güvenilirlik



katsayısının mükemmel, .80 civarındakilerin çok iyi, .70 civarındakilerin ise yeterli olduğunu belirtmektedir. Yine Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin güvenilirliği için ölçek boyutlarına göre 40-.73 arasında olan madde-toplam korelasyonlarından da maddelerin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü hesaplanan madde korelasyonlarının .30 dan yüksek olması maddelerin iyi ayırt edici özelliğe sahip olduklarını göstermektedir (Büyüköztürk, 2012). Ölçek güvenilirliği için son olarak Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği toplam puanlarının % 27'lik alt-üst grupların madde puanları karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmada kullanılan "t" testi sonuçlarına göre de % 27'lik alt ve üst grupların madde puanlarındaki farklılara ilişkin "t" değerlerinin anlamlı olarak değiştiği görülmüştür. Dolayısı ile ölçeğin güvenilirliğini belirlemeye yönelik olarak elde edilen tüm sonuçlar ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Ölçeğin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde, önceden belirlenmiş veya kurgulanmış bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Bayram, 2010). Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde ölçek uyum değerleri GFI= 0.90, AGFI = 0.87, CFI = 0.95, NFI = 0.94, RMR = 0.025, RMSEA= 0.055, Chi-square ( $\chi^2$ ) =220.30, df=129,  $\chi^2$  /df= 1.53, p=0.00 olarak bulunmuştur. Ölçekteki boyutlar arası korelasyonun ise 0.44 ile 0.84 arasında olduğu görülmüştür. Ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin istenen düzeyde olmasından (Şimşek, 2005; Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2012) geçerliliğinin doğrulandığı anlaşılmıştır.

Sonuç olarak yapılan tüm geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonuçları, Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Türkiye'de okul çalışanlarının örneklem olarak alınacağı çalışmalarda geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılabilmesini göstermektedir. Bununla birlikte, ölçeğin diğer örgütlerdeki araştırmalar için kullanımında "okul" kavramının değiştirilmesinin yeterli olacağını bilinmesinin yanında; çalışılan örneklem grubu üzerinde ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin tekrar sınanması gerektiği belirtilebilir.

### Kaynaklar

- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları*. İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Beycioğlu, K. (2010). Kitap inceleme (Improving schools through teacher leadership). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi/Educational Administration-Theory and Practice*, 16( 2).
- Bligh, M. C., Pearce, C. L. & Kohles, J.C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), 296-318.

- B.Bostancı, A. (2012). Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması. *International Journal of Human Sciences* [Online]. (9)2, 1619-1632.
- Buckmaster, S. (2004) Shared leadership: what is it, why is it important, and who wants it anyway? *K49 Overview Paper*. Assessor: Dr. Linda Lewis.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cawthorne, J. E. (2010). Leading from the middle of the organization: An examination of shared leadership in academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 36( 2), 151–157
- Çokluk ,Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: PEGEM Akademi.
- Ensley, M. D., Hmieleski,K.M. & Pearce,C.L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17: 217-231.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Hulpia, H., Devos, G. & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3), 291-317.
- Hulpia, H., Devos, G. & Van Keer, H. (2009). The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment: A multilevel approach. *The Journal of Educational Research*, 103(1), 40-52.
- James, K. T. (2011). Leadership in context lessons from new leadership theory and current leadership development practice. Commission on Leadership and Management in the NHS. The King's Fund.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3th ed.). New York, London: The Guilford Press.
- Koccolowski, M.D. (2010). Shared leadership: Is it time for a change? *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 22-32.
- Li,j., Wang, H. & Chen, C. (2008). Shared leadership network: A cooperative pattern in knowledge-based teams. Proceeding of the 39th Decision Sciences Institute Annual Meeting in Baltimore, 2991-2996.
- Lindsay, D. R. , Day, D.V. & Halpin, S. M. (2011). Shared leadership in the military: Reality, possibility, or pipedream? *Military Psychology*, 23: 528-549.
- M.E.B, Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü. (2009). *Okul liderliğinin geliştirilmesi konferansı özet raporu*. [http://abdigm.meb.gov.tr/eski\\_site/uaorgutler/OECD/OLIG\\_ozet\\_rapor.html](http://abdigm.meb.gov.tr/eski_site/uaorgutler/OECD/OLIG_ozet_rapor.html) indirilme tarihi: 10.09.2011
- Pearce, C. L. (2004).The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47-57.

Scott, L. & Caress, A. L. (2005). Shared governance and shared leadership: meeting the challenges of implementation. *Journal of Nursing Management*, 13, 4-12.

Slavit, D., Kennedy, A., Nelson, T., & Deuel, A. (2011). Reframing teacher leadership in the context of collective doing. *Curriculum in Context*, 37(1), 19-22.

Southworth, G. (2008). Primary school leadership today and tomorrow. *School Leadership and Management*, 28(5), 413-434.

Şimşek, Ö.F.(2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*. Ankara: Ekinoks.

Wood, M. S. (2005). Determinants of shared leadership in management teams. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 64-85.

Wood, M.S. & . Fields, D. (2007). Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes. *Baltic Journal of Management*, 2 (3), 251-272.

**Ek-1:**

Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği	Kesinlikle Doğru Değil	Genellikle Doğru Değil	Genellikle Doğru	Kesinlikle Doğru
<b>Görevlerin Birlikte Tamamlanması</b>				
Okulun her çalışanı, okul için amaç belirlemede rol oynar.				
Okulun her çalışanı, okul vizyonunu şekillendirmeye yardımcı olur.				
Okulda her çalışan, okuldaki sorunların tespit, teşhis ve çözülmesine yardımcı olur.				
Okulun her çalışanı, diğer çalışanlarca değerlendirilir ve onlara karşı sorumludur.				
Okul çalışanları, okulu etkileyen kararları vermede işbirliği yaparlar.				
Her okul çalışanı, okulun önceliklerine göre kaynakların nasıl dağıtılacağına karar vermede söz sahibidir.				
Okuldaki çalışanlar, okulda bir problemle karşılaşıldığında en iyi hareket tarzına karar verilmesinde paylaşımda bulunurlar.				
Okuldaki her çalışan, (kişisel sorumluluk alanı dışında olsa da) okulun yükümlülüklerini yerine getirmesini garantiye almak için söze karşır.				
Her okul çalışanı, bütün çalışanlar işlerinde daha etkili çalışabilsinler diye bilgi paylaşımında bulunur.				
<b>Karşılıklı Beceri Geliştirme</b>				
Okul çalışanları, genellikle okuldaki diğer iş arkadaşlarından önemli meslek becerilerini öğrenirler.				
Okul çalışanları, birbirlerine meslek becerilerini geliştirmek için yardım ederler.				
<b>Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim</b>				
Okulda üstün asta hükmettiği ast-üst düzeni (hiyerarşi) vardır ( <b>ters</b> ).				
Okul içinde kullanılan "meslek ünvanları"na rağmen, her çalışan diğerlerine "eşit" olarak görülür.				
Okulda, diğer çalışanların ne yapacağına karar veren bir kişi vardır ( <b>ters</b> ).				
Bu okul için iyi bir slogan "Herkes (her erkek/kadın) kendisi için vardır" olurdu ( <b>ters</b> ).				
<b>Duygusal Destek</b>				
Okul çalışanları okuldaki zor zamanlarda birbirlerini cesaretlendirirler.				
Okul çalışanları diğerlerine tahammül gösterirler.				
Okul çalışanları arasında ilişkisel ve mesleki bağ vardır.				

### Extent English Abstract

Shared Leadership is a leadership model that has been emphasized pretty much in recent years. For the complexity of the affairs in the global and dynamic world of today's world preclude the administration of all the affairs by one person. It is clear that a single person will fail to fulfill the responsibilities of his/her carrying out his/her duties in this case (Buckmaster,2004; Hulpia, Devos & Rosseel, 2009; James, 2011). In this sense, it is claimed that the school administrators' undertaking all the management/leadership responsibilities by themselves is hard, too. It is suggested that the leadership at school is looked through again, configured and turned to a team behaviour (Beycioğlu, 2010). Shared Leadership is a cooperation process in the team. Shared Leadership is an official leadership role(s) performed by more than one person instead of a single person in reference to his/her behaviours. Leadership is conducted by the entire team. Achievement belongs to team, not to just one person (Bligh, Pearce, Kohles, 2006; Ensley, Hmieleski & Pearce, 2006). It is understood from the literature related to shared leadership that it has many benefits for the organization (Edmonstone, 1998 Akt. Scott& Caress, 2005; Wood, 2005 Pearce and Conger, 2003 Akt. Bligh, Pearce, Kohles,2006; Li, Wang & Chen, 2008). Still, shared leadership is advantageous for also school according to the research results. In the studies carried out; it has been found out by Wood ve Fields (2007) that shared leadership has a direct effect on job role conflict and ambiguity perceptions and an indirect effect on job stress and job satisfaction; by Black ve Westwood (2004) that team members' communicating with each other and establishing interpersonal communication in the organization has got easy, the trust improved among the group members, group solidarity has got easy, misunderstanding among the group members has decreased and workers' have necessary facilitating skills for prevention and resolution of in-group conflict and team performance has increased (Akt. Kocolowski, 2010); by Boardman (2001) that the teachers discovered that they are leaders and they are significantly enthusiastic about a shared leadership model as a result of shared leadership process in Tasmanian schools (Kocolowski, 2010); by Hulpia, Devos & Rosseel (2009) that shared leadership and organizational commitment are related, the teachers are more pleased with their jobs and they believe that their school are administered by a steady leadership team; by Slavitt, Kennedy, Deuel ve Nelson (2011) that school members' collective responsibility and a sense of professionalism developed as a result of shared leadership implementation. Shared Leadership is a leadership type that should be applied in school administration in today's conditions. In the conference called It's time for change in perception of School Leadership in Turkey: " Innovative, progressive and shared leadership" (09 April, 2009), the effects of changes and developments in school leadership were emphasized. Any research for shared leadership in schools in Turkey haven't been found. It is supposed that this scale is going to be useful for the studies that are going to be done.

The aim of this research is the adaptation of the Shared Leadership Perception Scale developed by Wood (2005) to Turkish. 232 Secondary School teachers working in province of Sakarya constitute the study group of the research. Simple random sampling was approached in the research. Additionally, the study group of the work for linguistic equivalence of the scale is, on the other hand, 32 teachers of English. So as to make the adaptation of shared leadership perception scale into Turkish, permission has first been got from Wood via e-mail. Then, the scale was adapted into Turkish with the "back translate" method by being translated into Turkish, and then, again back to English by five field experts who are masters in both languages. "Leadership team" concept has been changed to "school" in the scale. Because school as a whole is a leadership team composed of people who have an official leadership role according to Hulpia, Devos ve Keer (2010). After the scale was given the final form concerning the translation, it has been presented to the field experts, and the scale has been made ready for use as a result of the feedback received. Afterwards, Turkish and English forms has been applied to the teachers every other week for the

linguistic equivalence of the shared leadership perception scale. Later on, 250 shared leadership perception scale have been distributed to the secondary school teachers in Sakarya, and 232 of them got back. SPSS package software was used for the reliability studies, linguistic equivalence of the scale; on the other hand, the LISREL 8.51 programme was used in the confirmatory factor analysis of the scale. As a result of linguistic equivalence analysis of shared leadership perception scale, a positively significant relationship at a high level was found out between the Turkish and English forms. It has been understood that Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) coefficients of internal consistency vary between  $\alpha=74$  and  $\alpha=88$ , that total correlation of items are between .40 - .73, and that the item points of the bottom – top groups of % 27 differ significantly, all of which were calculated for dimensions for reliability surveys. All the results obtained for determining the reliability of the scale have revealed that the scale is reliable. It has been understood that the validity of the scale was verified due to the fact that the goodness of fit points of the scale are at the level desired also according to the confirmatory factor analysis results done after exploratory factor analysis.

Consequently, the results of all the validity and reliability analyses carried out show that the Shared Leadership Perception Scale can be used as a valid and reliable assessment instrument in the studies where school employees in Turkey are going to be taken as sample. However, it can be indicated that the validity and reliability of the scale on the sample group studied should be checked again besides knowing that it is sufficient to change the “school” concept while using of the scale for the researches in other organizations.