

Turkish Studies

Educational Sciences

Volume 13/27, Fall 2018, p. 225-262

DOI: 10.7827/TurkishStudies.14306

ISSN: 1308-2140

Skopje/MACEDONIA-Ankara/TURKEY



INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

EXCELLENCE FOR THE FUTURE
IBU.EDU.MK

Research Article / Araştırma Makalesi

Article Info/Makale Bilgisi

✍ Received/Geliş: Ekim 2018

✓ Accepted/Kabul: Aralık 2018

✍ Referees/Hakemler: Prof. Dr. Münevver ÇETİN - Doç. Dr. Beytullah KAYA - Doç. Dr. Oğuzhan KARADENİZ -
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZGENEL

This article was checked by iThenticate.

ARKETİPSEL LİDERLİK EĞİTİM MODELİ (ALEM): KARMA GÖMÜLÜ DENEYSSEL ÇALIŞMA*

Orkun Osman BİLGİVAR**

ÖZET

Bu çalışmada, Arketipsel Liderlik Eğitim Programının (ALEP) etkililiğini belirlemek, Türkiye kültürüne özgü liderlik arketiplerini ortaya çıkarmak ve Arketipsel Liderlik Eğitim Modelini geliştirmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Karma Gömülü Deneysel Desen kullanılmıştır. Öncelikle Arketipsel Liderlik Eğitim Programı (ALEP) oluşturulmuştur. Nicel araştırma aşamasında "ön test - son test" kontrol gruplu deneysel desen kullanılmıştır. 14-haftalık eğitimden elde edilen nicel ve nitel veriler eş zamanlı olarak toplanmış ve analiz edilmiştir. Nicel veriler "Myers Briggs Kişilik Tip Envanteri (MBTI)" ve "Liderlik Uygulamaları Envanteri (LPI)" ile toplanmıştır. Deneysel ve kontrol gruplarından ön test ve son testlerde elde edilen puanlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlemek ve grupların kendi içlerindeki gelişimlerini tespit etmek amacıyla Eşleştirilmiş Örneklem t-Testi ve tek yönlü kovaryans analizi (ANCOVA) yapılmıştır. Nitel veriler yapılandırmacı gömülü teori aşamaları dikkate alınarak toplanmış ve analiz edilmiştir. Nitel aşamada derinlemesine bireysel ve odak grup görüşmeleri yapılmıştır. Araştırmada elde edilen nicel bulgularda, ALEP'in öğretmenlerin liderlik özelliklerini geliştirdiği ve dört harf ile ifade edilen kişilik özelliklerinde farklılaşmaya yol açtığı tespit edilmiştir. Araştırmanın nitel bulgularına göre Türkiye kültürüne özgü 12 adet (Araştırmacı, Odaklanmış Pratik, Bilgili Uzman, Yenilikçi, Girişimci Takım, İletişimci, Koç, Sabırlı, Saygılı, Merhametli, Adil, İnançlı Otoriter) liderlik arketipi tespit edilmiş ve iki çekirdek kategoriye (Bilge ve Erdem) ulaşılmıştır. Araştırma sürecinde elde edilen nicel ve nitel veriler Kendall's tau-b korelasyon analizi sonuçları bağlamında

* Bu çalışma Orkun Osman Bilgivar tarafından, Prof. Dr. Nuray SUNGUR OAKLEY danışmanlığında yürütülen "Arketipsel Liderlik Eğitim Modeli (ALEM): Karma Gömülü Deneysel Çalışma" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

**  Dr., İZÜ Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, E-posta: obilgivar@yahoo.com

değerlendirilerek Arketipsel Liderlik Eğitim Modeli (ALEM) oluşturulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Öğretmen Liderliği, Arketipsel Liderlik, Karma Gömülü Deneysel Desen

ARCHETYPAL LEADERSHIP EDUCATION MODEL (ALEM): MIXED EMBEDDED EXPERIMENTAL STUDY

ABSTRACT

In this study, it was aimed to evaluate the effectiveness of Archetypal Leadership Education Program (ALEP) and to create the Archetypal Leadership Education Model by revealing the original leadership archetypes in Turkish culture, through mixed embedded experimental model. Initially, the Archetypal Leadership Education Program (ALEP) was developed. In the quantitative research stage experimental design with "pre test – post test" control group was used. During the 14-week application, quantitative and qualitative data from the study were collected and analyzed simultaneously. The quantitative data were collected by Myers Briggs Personality Type Inventory (MBTI) and Leadership Practices Inventory (LPI). In order to determine whether there was a significant difference between the pre-test and post-test measurements of the experimental - control groups and the development of the groups within themselves, the Paired Sample t-Test, one-way covariance analysis (ANCOVA) was applied. In-depth individual and focus group interviews were conducted at the qualitative stage. In the quantitative findings obtained from the results of the study, it was determined that ALEP improved the leadership characteristics of the teachers and caused differentiation in the personality traits expressed in four letters. As mentioned in the research model, the findings obtained from the qualitative data collection tools applied before, during, and after, 12 leadership archetypes (Researcher, Focused Practical, Knowledgeable Expert, Innovative, Entrepreneurial Team, Communicator, Coach, Patient, Respectful, Merciful, Fair, Faithful Authoritarian) were identified and 2 core categories (Wise & Virtue) were obtained. Findings obtained from quantitative data and qualitative data obtained in the research process were evaluated in the context of Kendall's tau-b correlation analysis results and by combining the data in the pattern stage, Archetypal Leadership Education Model (ALEM) was created.

STRUCTURED ABSTRACT

Introduction

Leadership is a complex phenomenon that touches many important organizational, social and personal processes. It is the process of working towards group goals in the context of personal motivation of people, not by force, but by inspiration (Bolden, 2004: 5). By leadership; personality, harmony, application, behavior, persuasion, power, goal, interaction, role, concepts are re-designed within the group

interactions (Bass and Stogdill, 1990: 11). Leadership is a process in which a person affects people to reach a common goal (Northouse, 2016: 3).

Leadership has been one of the most important concepts researched in the organization and management of social structures that have been in existence since the beginning of human history. In the context of the interactions between the traits of many leaders and the followers of the history scene, various definitions have been made and accordingly various approaches related to the concept of leadership have been tried to be put forward. When the literature is analyzed, it is seen that there is no consensus on the concept, definition and characteristics of leadership due to the post-modern and pre-philosophical paradigm differences based on various theories and researchers.

It is seen that there are various theoretical approaches to explain the complexities of the leadership process in the literature (Bass and Stogdill, 1990; Bennis and Nanus, 1985; Bryman, 1992; Burns, 1978; Bryman, et al., 2011; Day and Antonakis, 2012; Freud, 1953; Gardner, 1990; Hickman, 2009; Kets de Vries, 2009; Kouzes and Posner, 2002; Mumford, 2006; Rost, 1991; Stogdill, 1974).

Modern Leadership theories emerged in the first half of the nineteenth century to explain the nature and leadership of leadership with organized systematic knowledge. Theories try to provide a suitable basis for predicting the complex nature of leadership and analyzing behaviors. Practitioners use these theories as guiding principles to interpret leadership actions. Terms such as theories, models, approaches, styles and perspectives are frequently used in leadership literature. While most theories are examining a dominant variable, different approaches are tried to be examined in terms of different variables with the emergence of different assumptions and understandings about leadership effectiveness in the results (English, 2006: 586).

All modern leadership theories in the literature have been examined in detail in the research process and two important approaches that are considered the most appropriate to the nature of the research have been used together. These are **Kouzes and Posner's Transformational Leadership approach**, based on leadership behavior and practices. **The Psychodynamic Leadership approach**, which was first defined by Freud and developed with the works of Jung and various researchers, which handles the leadership dynamics with the consciousness levels and personality structures of the leader and his followers.

Aim of the Study

In this study, it was aimed to evaluate the effectiveness of Archetypal Leadership Education Program (ALEP) that is prepared by the researcher for teachers in the context of qualitative data obtained by embedded theory study and to create the Archetypal Leadership Education Model (ALEM) by revealing the original leadership archetypes, which are embedded in Turkish culture, through mixed embedded experimental model.

Hypothesis and Sub Hypotheses

H₁: The Archetypal Leadership Education Program (ALEP) affects the leadership practices and personality types of teachers.

H_{1.1}: The Archetypal Leadership Education Program (ALEP) positively influences teachers' leadership practices (Model The Way, Inspire a Shared Vision, Challenge the Process, Enable Others to Act and Encourage the Heart).

H_{1.2}: The Archetypal Leadership Education Program (ALEP) has led to a differentiation in the personality types of teachers expressed in four letters.

Research questions in qualitative dimension;

1) Is it possible to define the unique leadership archetypes and core categories embedded in Turkish culture by the Qualitative data obtained “during” and “after” archetypal leadership education program?

2) Can an original leadership education model be achieved in the context of quantitative and qualitative data obtained with the Mixed Embedded Experimental Design?

Methodology

This study followed the Mixed Embedded Experimental Design procedures. In experimental design stage "pre-test-post-test" control group was used from quantitative research methods to determine the effects of the experimental application on the leadership practice characteristics of the participants. In the scope of the Qualitative research conducted simultaneously during the experiment, in-depth interviews participants and four focus group interviews were conducted with experimental group members. On the qualitative data, initial coding, focused coding and theoretical coding stages were applied by analyzing the content by taking embedded theory stages into consideration. At the post-experiment qualitative stage, the data obtained from two more focus group interviews with two independent groups of teachers and principals and the qualitative data obtained during the experiment were compared.

Population and Sampling

The quantitative study group was formed by teachers who attend joint Master's degree program in Education Management and Supervision program of Marmara University and Istanbul Sabahattin Zaim University in 2016 - 2107 academic year. The study group consisted of 36 female and 24 male participants, and 37 of the 23 female and 14 male participants were included in the control group. ALEP was applied to the participants in the experimental group for 14 weeks by the researcher. While the effects of ALEP were examined in the experimental group, the control group was determined as a waiting group and they did not receive leadership education in the research process.

Qualitative study groups were determined as 4 different groups in 3 stages; (i) “before experiment” a working group of 8 participants (5 females and 3 males) working in the field were identified. (ii) “During experiment” 36 participants (12 females and 24 males) were identified

as study group (iii) “after experiment” two independent study groups were determined: 15 teachers (9 females and 6 males) and 15 principals (5 females and 10 males) to collect qualitative data.

Data Collection Tools

Quantitative data obtained from the pretest - posttest scores of the LPI and MBTI inventories used in the research were evaluated

The Leadership Practices Inventory (LPI), which is based on Jungien literature and is developed by Kouzes and Posner (2003) to measure transformational leadership behaviors, examines the practices related to transformational leadership under five headings. The leadership practices expressed according to the definitions defined by the researchers are defined by Kouzes and Posner (2003: 15) in the following order: **(MW): Model the Way**, **(IS): Inspiring a Shared Vision**, **(CP): Challenging The Process**, **(EO): Enabling Others To Act**, **(EH): Encouraging The Heart**. The Leadership Practices Inventory, which was adapted to Turkish language by Duygulu (2007) used in the research.

Myers Briggs Type Inventory (MBTI) was developed in 1962 by Katharine Briggs and Isabel Briggs Myers, based on Jungien literature to define personality types by four letters; it is a widespread inventory that is used in various application areas such as education, career development, organizational behavior, group activities, team development, individual and group psychotherapy. The sub dimensions of MBTI; **(E): Extravert**, **(I): Introvert**, **(S): Sensing**, **(N): Intuition**, **(T): Thinking**, **(F): Feeling**, **(J): Judging**, **(P): Perceiving**. The Myers Briggs Type Inventory Form G, which was adapted to Turkish language by Tuzcuoğlu (1996) used in the research.

In the **qualitative data collection** phase of the research; *survey with open-ended questions* is initially applied to gather the neutral opinions of the experimental group participants about the concepts expressed in the research and to constitute the infrastructure of the *in-depth interview* was applied by the researcher. Interview form with semi-structured questions was used by the researcher in in-depth interviews with the experimental group participants. 4 different *focus group interviews* were conducted by the researcher as a moderator with groups formed according to SF, ST, NT, NF personality types of the experimental group participants. At this stage, a focus group interview form with one open-ended question was used. One expert observer joined the sessions as a reporter. Audio and video recordings were taken when the participants allowed.

Process

In the Process, Quantitative and Qualitative data collection methods were used in accordance with the nature of the Mixed Embedded Experimental Design.

Participants included in the experiment group were subjected to ALEP for 14 weeks by the researcher; during the experimental application process, qualitative data obtained through questionnaires including open-ended questions, individual in-depth interviews and focus group interviews applied to the experimental group participants were analyzed and evaluated simultaneously. In the scope of quantitative research, "LPI - Leadership Practices Inventory" and "MBTI

- Personality Type Inventory" were applied to the participants of the experimental and control groups before education. The relevant inventories were applied once again to all participants after the education.

The quantitative and qualitative data collection process applied by the researcher are stated below;

1- Qualitative Data Collection Process Before Experiment; Qualitative data were collected and analyzed as a result of the interviews and focus group interviews conducted with expert researchers and the Archetypal Leadership Education Program (ALEP) was designed by the researcher.

2- Qualitative Data Collection Process During Experiment; face-to-face in-depth interviews and focus group interviews performed with the experimental group participants and the archetypes of leadership of the participants were determined.

3- Quantitative Data Collection Process During Experiment; The pre-test and post-test inventories were applied to the experimental and control group participants and the efficiency of the education program was tested with the quantitative data obtained.

4- Qualitative Data Collection Process After Experiment; The qualitative data obtained from the experimental group were compared with the data obtained by focus group interviews with two different groups. The reliability, transferability and consistency of the model was controlled during the interpretation of the data provided.

Data Analysis

The effects of the quantitative data obtained from the participants before and after the 14-week education program applied in the experimental group were evaluated using a quantitative software program "SPSS. 25". Quantitative and qualitative data of the study was collected simultaneously and analyzed. To determine whether there was a meaningful difference between the data obtained by pre-test and post-test measurements of the experimental and to determine the development of the groups within themselves, the *Paired Sample t-Test* and *one-way covariance analysis* (ANCOVA) was performed. In the analysis of the qualitative data of the research, constructivist embedded theory method techniques (Initial Coding, Focused Coding, Theoretical Coding) were applied. Researcher has analyzed the quantitative and qualitative data together in the pattern stage by using Kendall's tau-b correlation analysis method to create the model.

Findings

In the quantitative findings obtained in the application results of the research, it was found that ALEP supports and develops the leadership qualities of the teachers.

Quantitative Findings on Leadership Practices Inventory (LPI)

The results of LPI Independent Sample t-Test applied to the experimental and control group participants showed statistically significant differences in favor of the experimental group participants.

($p < 0.05$). When ANCOVA findings were examined, there was a statistically significant difference between the mean of the posttest scores of the groups corrected according to the LPI pre-test scores in favor of the experimental group [(F1-70) = (213,15), (197,94), (228,85), (122.88), (256.73) $p < 0.05$]. In the light of the findings obtained from the data analyzed above, it can be said that the Archetypal Leadership Education Program (ALEP) used in the experimental group has an impact on the development of the leadership practices of the participants.

Quantitative Findings on Myers Briggs Type Inventory (MBTI)

MBTI inventory was used as a pre-test and post-test to determine whether the Archetypal Leadership Education Program (ALEP) applied to the experimental group participants affected personality type characteristics. In this context, Chi Square analysis was applied by emphasizing descriptive statistics of the data obtained in order to determine the differentiation in the experimental and control groups. When the relevant findings are examined, it is seen that there is a difference in favor of the experimental group between the results of the letter - type change in the context of the MBTI test and control group pre-test - post-test. The number of letter changes observed in the experimental group was 36 and 6 in the control group. While the letter change rate was 25% for the experimental group $n: 36$, the letter change rate for Control Group $n: 37$ was found to be 4.05%. The number of type changes was 23 for the experimental group and 6 for the control group. The rate of change in the experimental group was 63,89% and in the control group it was determined as 16,22%. Between the experimental group and the control group, pre-test post-test values are evaluated in terms of letter expressions and there is a significant difference in favor of the experimental group. In fact, when Pearson chi-square analysis was applied to the results of the pre-test and post-test "type change" of the groups, it was found that the difference between the groups was significant at $\chi^2 = 13.29$ $p < 0.001$. The "letters change" of the groups were examined the difference between the groups was found to be significant at the level of $\chi^2 = 26.00$ $p < 0.001$.

Qualitative Findings Related to Research Questions

Since mixed embedded experimental design was used in the study, qualitative data were collected and analyzed before, during and after the study.

Qualitative Stage Applications Before Experiment: The researcher created the archetypal leadership education program (ALEP) for 14 weeks in line with the literature review and data obtained from the opinions of eight experts in the field. In the process, the researcher conducted in-depth interviews and focus group interviews with 8 participants.

Qualitative Stage Applications During Experiment: Initial Coding; By the ninth week of the study; As a result of the analysis of all qualitative data obtained with a total of 2,688 repeated frequencies and 278 open code which is the target of this stage have been reached. Initial coding was continued until the repeating codes with the continuous comparison method reached a certain level of saturation and self-repeat. **Focused Coding;** In the tenth week of the study, the

data were classified as 18 focused codes considering the 278 codes obtained in the initial coding and the integrity of the meaning. **Theoretical Coding;** The theoretical relation analysis of the 18 focus codes obtained by the researcher at the Focused Code stage was conducted. At this stage, the opinions of the participants and the researcher notes and expert opinions were taken into consideration in the evaluation of the tenth week group. Theoretically related codes were compared by the researcher in terms of the formation of a higher theoretical code and 12 theoretical codes were obtained by theoretical coding. At this stage, it was determined which 12 categories can be combined on which core categories. Core categories must enclose all the theoretical codes contained in it. The MBTI sub-inventories, which Jung predicted and applied in our study, were re-examined and studies were conducted on which core categories of theoretical codes could be gathered in the context of this information. Core categories have been formed in the context of Thinking / Feeling (T / F) dicotomies used in the MBTI typology.

Qualitative Stage After Experiment: Interpretation of the qualitative data obtained by the researcher, the two core categories and 12 theoretical codes / archetypes, with independent independent groups and the control and confirmation of the qualitative data obtained in the experiment with focus group interviews, revising the names of the themes considered necessary and the study of the results. As mentioned in the research model, the findings obtained from the qualitative data collection tools applied (before, during, and after), 12 leadership archetypes (**Researcher, Focused Practical, Knowledgeable Expert, Innovative, Entrepreneurial Team, Communicator, Coach, Patient, Respectful, Merciful, Fair, Faithful Authoritarian**) were identified and two core categories (**Wise & Virtue**) were obtained.

Combining Quantitative and Qualitative Data: The quantitative and qualitative data obtained in the research process were evaluated in the context of Kendall's tau-b correlation analysis results and by combining the data in the pattern stage, Archetypal Leadership Education Model (ALEM) was created.

Result and Discussion

The effectiveness of the Archetypal Leadership Education Program (ALEP), which was prepared by the researcher for teachers, was tested and confirmed in the context of quantitative findings. In the context of the qualitative findings of the research, archetypal and core category findings of leadership peculiar to our culture have been reached, and the Archetypal Leadership Model (ALEM) has been developed by combining quantitative and qualitative data at the design stage.

Results of Quantitative Hypothesis and Sub-Hypotheses;

The following research Hypothesis and sub-hypotheses were accepted in the context of the results obtained from the findings of the study.

H₁: The Archetypal Leadership Education Program (ALEP) affects the leadership practices and personality types of teachers.

H_{1.1}: The Archetypal Leadership Education Program (ALEP) positively influences teachers' leadership practices (Model the Way,

Inspire a Shared Vision, Challenge the Process, Enable Others to Act and Encourage the Heart).

H1.2: The Archetypal Leadership Education Program (ALEP) has led to a differentiation in the personality types of teachers expressed in four letters.

The results of the study on the Qualitative Research Questions;

The following research question 1 was accepted in the context of the results obtained from the findings of the study.

1) Is it possible to define the unique leadership archetypes and core categories embedded in Turkish culture by the Qualitative data obtained during and after archetypal leadership education program?

By the findings obtained from the qualitative data collection tools applied in the research; 12 leadership archetypes (Researcher, Focused Practical, Knowledgeable Expert, Entrepreneurial Team, Communicator, Coach, Patient, Respectful, Merciful, Fair, Faithful Authoritarian) were identified and two core categories (Wise & Virtue) were obtained.

2) Can an original leadership education model be achieved in the context of quantitative and qualitative data obtained with the Mixed Embedded Experimental Design?

The research question 2 mentioned above was also accepted in the context of the results obtained from the findings of the study by creating the Archetypal Leadership Education Model (ALEM) defined as a Figure - 1 below.

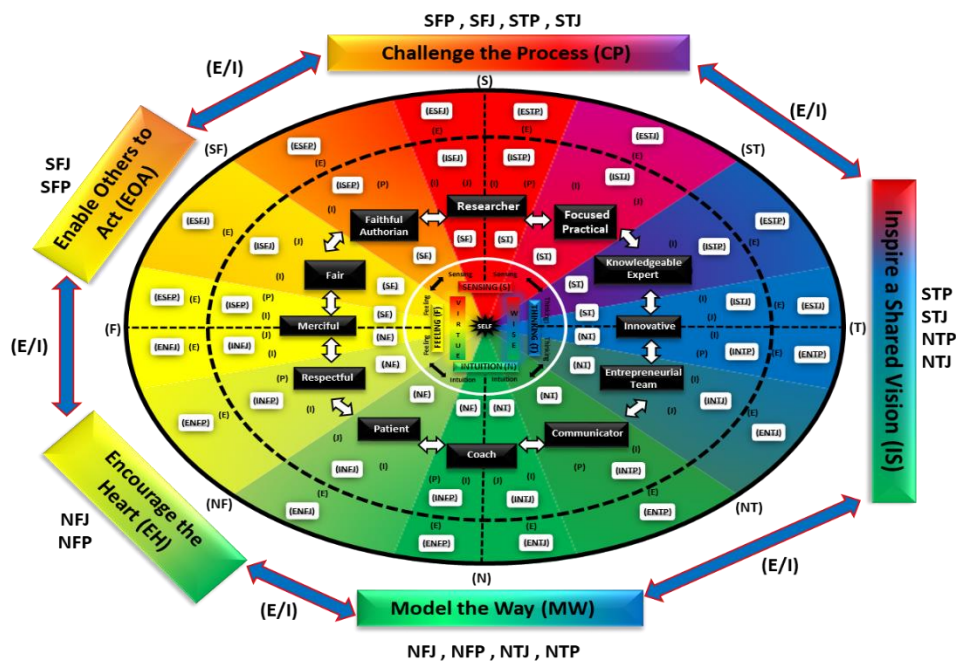


Figure 1: Archetypal Leadership Education Model (ALEM)

Keywords: Leadership, Teacher Leadership, Archetypal Leadership, Mixed Embedded Experimental Design

GİRİŞ

Liderlik, birçok önemli organizasyonel, sosyal ve kişisel sürece dokunan karmaşık bir fenomendir. İnsanın, zorla değil, ilham ile etkilenen kişisel motivasyonu bağlamında grup hedeflerine yönelik olarak çalışma sürecidir (Bolden, 2004:5). Liderlik, grubun; kişilik, uyum, uygulama, davranış, ikna, güç, hedef, etkileşim, rol, başlatma gibi kavramların odağa alınması ile süreçlerinin tasarlanmasıdır (Bass ve Stogdill, 1990: 11). Belirli amaçları olan liderler, takipçilerinin motivasyonunu uyandırmak, etkileşimde bulunmak ve bunları tatmin etmek için başkalarıyla rekabette veya çatışmada, kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakları harekete geçirerek liderlik yaparlar (Burns, 1978: 18). Liderlik, bir kişinin ortak bir hedefe ulaşması için kişileri etkilediği bir süreçtir (Northouse, 2016: 3).

Liderlik, insanlık tarihinin başından beri süre gelen sosyal yapılarının düzenlenmesi ve yönetilmesinde araştırılan en önemli kavramlardan biri olmuştur. Tarih sahnesinde ortaya çıkan pek çok liderin özellikleri ile takipçileri arasındaki etkileşimler bağlamında çeşitli tanımlar yapılmış, buna bağlı olarak da liderlik kavramı ile ilgili çeşitli yaklaşımlar ortaya konulmaya çalışılmıştır (Bass ve Stogdill, 1990; Bennis ve Nanus, 1985; Bryman, 1992; Burns, 1978; Bryman vd., 2011; Day ve Antonakis, 2012; Demirel ve Kışman, 2014; Freud, 1900, 1953; Gardner, 1990; Hickman, 2009; Kets de Vries, 2009; Kouzes ve Posner, 2002; Mumford, 2006; Rost, 1991; Stogdill, 1974). Liderlik, tanımlanması çok zor olan kavramlardan biridir. Stogdill (1974: 269), liderlik kavramını tanımlamaya teşebbüs edenler sayısınca neredeyse pek çok farklı lider tanımlaması olduğunu ifade etmektedir.

Modern Liderlik teorileri ile ilgili olarak alanyazında pek çok çalışmalar yapılmış ve ayrıntılı olarak her teori; oluşum - süreç - etkileşim - güçlü/zayıf yanları açısından değerlendirilerek çeşitli gruplar altında modern liderlik yaklaşımları olarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Bunlar özetle; Büyük Adam (1800'lerin ortası - 1900'lerin başı), Özellikler (1904-1947), Davranışsal (1950'ler - 1980'lerin başı), Durumsal (1950'ler - 1960'ların başı), Etki / Karizma (1920 - 1977), Karşılıklı / İlişkisel (1978 - günümüz), Kaos / Sistem (1990 - günümüz) yaklaşımları olarak belirlenmiştir (Komives, Lucas ve McMahan, 2007). Northouse (2016), modern liderlik yaklaşımlarının sıralamasını şöyle tanımlamıştır: Özellikler Yaklaşımı; Beceri Yaklaşımı; Stil Yaklaşımı; Durumsal Yaklaşım; Acil Durum Teorisi; Yol Hedef Teorisi; Lider Üye Değişim Kuramı; Dönüşümcü liderlik; Takım liderliği; Psikodinamik Yaklaşım; Liderlikte Kadınlar; Liderlikte Kültür, Liderlikte Etik. Liderlik çalışmalarında bazı araştırmacılar liderliği genelde belirli özellik veya davranış kalıpları olarak kavramsallaştırırken, diğerleri liderliği bilgi-işlem perspektifinden ya da ilişkisel bakış açısından ele almaktadırlar. Liderlik, küçük gruplar ve büyük organizasyonlar dâhil olmak üzere birçok bağlamda hem nicel hem de nitel yöntemler kullanılarak çalışılmıştır. Tüm bu alanların liderliğiyle ilgili araştırma bulguları, kolektif olarak, liderlikle ilgili popüler kitapların çoğunda sunulan basit yalın bir görüşten ziyade çok daha karmaşık ve zorlu bir sürecin resmini ortaya koymaktadır (Northouse, 2016).

Liderliğin eğitim araştırma alanlarına yansımaları Eğitimsel Liderlik, Öğretim Liderliği ve Öğretmen Liderliği şeklinde kendini göstermiştir (Çelik, 2000). Alanyazın incelendiğinde; eğitimsel liderler; okulun geleceği için paylaşılan ortak bir vizyon oluşturan, öğretmenlerle birlikte eğitim süreçlerini yönetmeyi başaran, okulun tüm bileşenlerini dikkate alarak birlikte öğrenmeyi sağlayan, okul ortamını ortak bir kültüre sahip ve sürekli öğrenme topluluğu seviyesine ulaştıran, örgütsel gelişim için iş birliği çalışmayı destekleyen, okulun paydaşlarını güdüleyen ve okulda çok yönlü iletişimi sağlayan, toplumsal, ekonomik güncel gelişmelere uyum sağlayabilmek için okul çapında değişimi sağlayan kişiler olarak ifade edilmektedirler (Jazzar ve Algozine, 2006; Law ve Glover, 2003, Murphy, 2000; Hoerr, 2005). Öğretim liderliği, belirlenen standartlara sahip başarılı öğrencilerin yetiştirilmesi ve lider öğretmen adayları için oldukça verimli öğrenme imkânları oluşturmak için örgütlerin çalışma ikliminin tatmin edici ve üretken bir yapıya reforme edilerek dönüştürülmesi eylemleri olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2000: 41). Harris (2002: 23), dört boyut bağlamında öğretmen liderliğini tanımlamıştır. Bunlar; okulu geliştirmek bağlamında lider öğretmenlerin temel ilkeleri sınıflarına / takipçilerine yansıtma düzeyleri, Lider öğretmenin takipçileri ile yürüttüğü eğitim sürecinde katılımcı liderlik yaklaşımı, Lider

öğretmenin tüm paydaşlarla aracılık rolü, Lider öğretmenin takipçileri ile empatik ve sonuç odaklı yakın ilişkiler oluşturmasıdır. Bununla birlikte günümüzde geleneksel veya klasik olarak nitelendirilen liderlik yaklaşımları yerini, dönüşümsel ve psikodinamik, sosyo-duygusal ve iletişim temelli yaklaşımlar almıştır. Geleneksel liderlik yaklaşımlarda genel olarak liderin davranışlarına odaklanırken, yeni görüşler ile liderliğin çok boyutlu ve farklılaşmayı sağlayan yönleri ele alınmaktadır (Edizler, 2010: 137; Memişoğlu, & Çakır, 2015).

Araştırmada öğretmenlerin liderlik davranışları ve kişilik tiyolojilerinin ilişkisi incelenerek felsefi boyutta temel alınan iki liderlik yaklaşımı üzerine model inşa edilmiştir. Bunlar, modern liderlik yaklaşımlarında liderlik davranış ve uygulamalarını temel alan **Kouzes ve Posner'in Dönüşümsel Liderlik** yaklaşımı ile Freud tarafından ilk olarak tanımlanmış, Jung ve çeşitli araştırmacıların çalışmalarıyla günümüzde en son halini almış olan **Psikodinamik Liderlik** yaklaşımıdır. Bu yaklaşımların beraberce kullanılması ile araştırmada indirgemeci bir yaklaşımdan kaynaklanabilecek sorunları aşmak için bütüncül bir yaklaşım ile çalışma tasarlanmıştır.

Kouzes ve Posner (1987, 2002) liderlikle davranışları ile ilgili 1,300'den fazla orta ve üst düzey yöneticiyle görüşme yaparak modellerini geliştirmişlerdir. Araştırmaya katılanlardan özel sektör ve kamu kuruluşlarında yöneticilik ve liderlik yaptıkları alanlarda edindikleri "kişisel en iyi liderlik deneyimleri" süreçlerini tanımlamalarını istemişlerdir. Bu açıklamaların içerik analizi temel alınarak, Kouzes ve Posner tarafından "*Örnek liderlik*" modeli oluşturulmuştur. Kouzes ve Posner'in liderlik modeli, liderlerin olağanüstü şeyleri başarabilmelerini sağlayan beş temel uygulamadan oluşmaktadır; 1. Model Olarak Yol Göstermek, 2. İlham Vererek Ortak Vizyon Oluşturmak, 3. Süreci Sorgulamak, 4. Destekleyerek Harekete Geçirmek 5. Kalbi Cesaretlendirmek (Northouse, 2016:174). Kouzes ve Posner (2002: 13), örnek liderlikte belirtilen beş uygulamanın herkese açık olduğunu ve sadece "özel" yetenekleri olanlara ait olmadığını vurgulamaktadır. Bu model sadece kişilikle ilgili değil, aynı zamanda ve baskın olarak kişilerin davranış uygulamaları ile ilgilidir.

Liderlik gelişimi programlarında Kouzes ve Posner modelinin popülerliği göz önüne alındığında, Kouzes ve Posner'in Liderlik Uygulamaları Envanterinin (LPI) oldukça yaygın olarak kullanılan bir envanter olduğu görülmektedir (Bass ve Riggio, 2006: 31). Kouzes ve Posner modellerinde, önceden betimleme niteliğine sahip davranışları vurgulayarak etkin lider olmak için insanların ne yapmaları gerektiğini önermektedir. Tasarlanan beş uygulama ve içerdiği taahhütler ile liderler için benzersiz bir reçete seti sağlamaktadır (Northouse, 2016: 175).

Liderlik özünde, insanların örgütlerde davranma biçimiyle ilgilenir ve liderin davranışlarının ne, neden ve nasıl ortaya çıktığını araştırmaktadır. Etkili liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılayan, grup süreçlerine dikkat eden, endişelerini gidererek, umutları, istekleri uyandıran ve insan enerjisini özgürleştirmeye takipçilerini pozitif yönde etkileyip harekete geçiren şahsiyetlerdir. Kısaca liderlik, organizasyonel işleyişte ortaya çıkan farklı, karmaşık güçleri ve dinamikleri harekete geçirmeyi ve bunlardan yararlanmayı içermektedir (Northouse, 2016: 295). Psikodinamik paradigmanın kaynağı Freud'un psikoanalitik insan davranışları kuramıdır. Spesifik olarak bu yaklaşım, bireylerin iç dünyasında "duygularını" ve bireyler arasındaki ilişkileri de dahil olmak üzere, grupların dinamikleriyle oluşturulan "gerçeklik" de dahil olmak üzere, insan eylemlerini yönlendiren enerji ve motivasyon güçlerinin kaynaklarına dikkat çekmektedir (Neumann ve Hirschhorn, 1999).

Liderlik eğitimi ve gelişimine yönelik olarak psikodinamik yaklaşım genellikle insan davranışının dinamikleri üzerinde yoğunlaşır ki bu kavramları anlamak zorlu bir süreci ifade etmektedir. Yaklaşım, insanların çelişkili varlıklar olduğunu ifade ederken, zengin ve sayısız motivasyonel sürücüler tarafından etkilendiklerini, karar verme ve etkileşim modellerinde karmaşık ama benzersiz örnekler oluşturabildiklerini kabul etmektedir. Psikodinamik kavramların kurumlardaki liderlik kavramına uygulanması, hayatın içinde yaşanan liderlik iniş çıkışlarını anlamamıza yardımcı olur. İnsan davranışlarını etkileyen gizli etkileri kabul edip keşfetmek yoluyla ancak örgütsel yaşamın bütün karmaşıklıklarını anlamaya başlayabiliriz (Northouse, 2016: 296).

Lider, takipçileri etkilemek için motivasyon kalıplarını kullanarak, insanları gönüllü olarak başka türlü yapamayacakları şeyleri yaptırmaya çalışır (Czander, 1993; Eisold, 2010). Örgütsel araştırmalarda psikodinamik bir yaklaşım benimseyen akademisyenler ve liderler, liderliğin karanlık yönü yanı sıra olağanüstü başarılarını da gözler önüne sermektedir. Bununla birlikte, psikodinamiğin liderlik ve örgütsel olguya uygulanması, araştırmacıların zorluklara meydan okumaları ile daha da ilerlemektedir (Bass & Stogdill, 1990; Bennis ve Nanus, 1985; DeBoard, 1978; Hirschhorn, 1988; Gabriel, 1999; Kets de Vries & Miller, 1984; Kets de Vries, 1989; Krantz, 2010; Levinson, 1962; Northouse, 2016; Obholzer & Zagier Roberts, 1994; VandenBos, 2015; Zaleznik & Kets de Vries, 1975; Zaleznik 1966).

Psikodinamik yaklaşım, liderlik konusunu ele alırken en öncelikli olarak kişilik üzerinde durur ve örgütlerin başarılı olabilmesi ve başarılı liderlerin ortaya çıkabilmesi için, bireylerin kişilik yapısına yön veren arketiplerin, kişisel güdülerinin, dürtülerinin ve bilinçaltı yansımalarının kesinlikle dikkate alınması gerektiğini savunur (Akdemir ve Özer, 2018: 46).

Liderlik arketipleri bugünün karmaşık organizasyon ortamında liderlik tarzlarının prototipleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Başarılı örgütlerin ortaya çıkması için arketipsel özellikleri bilinerek özenle seçilmiş bireylerin, parçalarının toplamından çok daha fazlasını sağlayan oldukça etkili bir takım haline gelebileceği görülmektedir. Bu sayede dağıtımçı, kolektif ve tamamlayıcı bir liderlik biçimi karakterize edilmiş olur (Northouse, 2016: 317). Arketipler, tüm kültürlerde ve zamanlarda ortak olarak ortaya çıkan semboller, imgeler ve temaların yansıttığı psikolojik yapılarıdır. Arketipleri, sanat, edebiyat, mit ve rüyalarda tekrar eden imgeler olarak görmekteyiz. İçimizdeki potansiyel karakterler olan arketipler evrenseldir. Ancak bireyler sahip oldukları arketipleri farklı şekil, stil ve niteliklerle ortaya çıkarmaktadır. Arketip, bireyin içinde yaşadığı kültür, tarih ve zamandan etkilenecek şekilde ortaya çıkardığı bireyselliğinin bir tezahürüdür (Pearson ve Marr, 2002: 4).

Bireylerin baskın olarak birkaç arketip etkisiyle örgüt içinde ortaya çıktığı görülmekle beraber, bireylerin pek çok arketipsel model dizine sahip oldukları ve bunların farkındalığının geliştirilmesiyle ile etkili liderlik yaptıkları belirtilmektedir. Bu nedenle, ideal liderlik ekibine ulaşmak için farklı liderlik arketiplerine sahip kişileri sürece dâhil etmek gerekir. Birden fazla arketipin temsil edildiği bir ekip, bağlam ne olursa olsun, gereken liderlik ihtiyaçlarının çoğunu karşılayabilmektedir (Kets de Vries ve Cheak, 2014: 15).

Arketiplerin günlük özel ve iş hayatımızda kullanımını şöyle ifade edebiliriz; örneğin, bir birey olarak umut ve iyimserlik dolu bir çaba başlatabilirsiniz, ancak zamanla sorunlar ortaya çıkmaya başlayacaktır (*Masum*). Sorunları, ortaya çıkan zararları ve sorun çıkaranları net olarak tespit etmek gerekir (*Yetim*). Ardından sorunlardan zarar görüp, etkilenenlere yardım etmek (*Bakıcı*) ve sorunun nedenini ortadan kaldırmak için harekete geçmek gerekir (*Savaşçı*). Sorunlar için etkili ve net çözümler aramak gerekir (*Araştırmacı*). Çözümler daha da derinlemesine ele alındığında, sevdiğiniz ve değerlerinizi korumak için üretilir (*Aşık*). Olumsuzlukların giderilmesi için harekete geçmek ve gerekli fedakârlıkları yapmak zorundasınızdır (*Yıkıcı*). Daha sonra sorunları düzeltmek için sorumluluk almalı, realist düşünerek ve zaman çizelgelerini kullanarak etkili bir plan uygulamalısınız (*Kural Koyucu*). Bu aşamada kalıcı çözümler için yeni bir vizyon öngörmek ve bunu gerçekleştirmek gereklidir (*Yaratıcı*). Başarıyı elde etmek için, yeni mevcut durum ile kendi tutum ve davranışlarında arzuladığınız sonuçları uyumlamamız gerekecektir (*Sihirbaz*). Süreçteki ilerlemeyi, objektif olarak izleyerek değerlendirmeniz başarıyı getirecektir (*Bilge*). Neticede yeni mevcut durumu mümkün olan en keyifli hale getirerek ulaştığınız başarıyı kutlamış olursunuz (*Şakacı*). İfade edilen süreçlerin örgüt içinde hem lider ve hem de takipçiler açısından uygulanması ve on iki arketipin özelliklerinin sağlıklı olarak yansıtılması, kalıcı çözümleri ve başarıyı ortaya çıkaracaktır (Pearson & Marr, 2002: 5–6).

Jung (1970) Bilinç - bilinçdışı değerler, içe dönük - dışa dönük eğilimler ve rasyonel - irrasyonel süreçler üzerinden kişilik dinamiklerini vurgulayan analitik psikolojinin kurucusudur. Teorisindeki

kuramsal yapıları, arketipler, kolektif bilinçdışı ve eşzamanlılık kavramlarıyla ilişkilendirerek olarak ortaya koymuştur (VandenBos, 2015: 1181). Son yıllarda, tüm alanlarda Jung'un görüşlerinin şaşırtıcı bir şekilde yaygınlaşması, yayınlar - dergiler, kitaplar, web siteleri; kültürel, sanatsal etkinlikler, akademik dersler ve projeler, örgütler, konferanslar ve ticari işletmelerin uygulamalarında büyük etki oluşturmuştur. Klinik müdahale teorisi olarak başlamış olmasına rağmen Jung'un eserleri, günümüzde örgütsel yönetim (lider - takipçi ilişkileri) ve insan kaynakları yönetimi (bireysel ve örgütsel gelişim) ve benzeri alanlarda daha geniş bir şekilde uygulanmaktadır (Papadopoulos, 2006: 1).

VandenBos'a (2015: 53) göre Jung, bireyin kendini gerçekleştirme için bir yol gösterici olarak, "psişe"nin öncelikle felsefi değerler, imgeler ve semboller anlamında yorumlandığı analitik bir model geliştirmiştir. Jung'un ortaya koyduğu analitik psikolojinin temel kavramları şunlardır: (i) Birey bilinçli ve bilinçdışı faaliyetleri arasında "ego"su ile bir denge kurarak, "bireyleşme" yolunda kademeli olarak kendini geliştirmektedir. (ii) Kişisel tecrübeye dayanan anılar, düşünceler ve duygular "kişisel bilinçdışı"yı oluşturmaktadır. (iii) "Kolektif Bilinçdışı", bir kişinin entelektüel yaşamının ve kişiliğinin kalıtsal temelini oluşturan Atasal imgeler ve "arketip"lerden oluşmaktadır. (iv) Egonun gelişimini ve ifadesini etkileyen, "bilinç - bilinçdışı değerler, içe dönüklük - dışa dönüklük, ulvileştirme - baskılama, rasyonel - irrasyonel davranışlar", psikolojik enerjisini "libido"dan türeten dinamik kutuplar veya gerginlik sistemleridir. Jung'un analitik psikoloji terapisinin amacı, bütün bu kuvvetler arasında kalıcı bir dengeyi sağlamak (Jung, 1970).

2000'li yılların başından itibaren liderlik çalışmaları konusunda tüm dünyada pek çok üniversitede lisans ve lisansüstü seviyesinde çeşitli çerçeve unsurları önceleyen liderlik eğitim programları açılmış olmakla beraber, Rost'un (1991) liderlik çalışmalarında karşılaştığı üç önemli problem (Çerçeve / İçerik, Tanım, Yeni Okul) hâlâ geçerliliğini korumaktadır.

Bu çalışmada, Arketipsel Liderlik Eğitim Programının (ALEP) etkililiğini belirlemek, Türkiye kültürüne özgün liderlik arketiplerini ortaya çıkarmak ve Arketipsel Liderlik Eğitim Modelini geliştirmek amaçlanmıştır. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki denence sınımları ve araştırma sorularına cevap aranmıştır.

H₁: Arketipsel Liderlik Eğitim Programı (ALEP), öğretmenlerin liderlik uygulamalarını ve kişilik tiplerini etkilemektedir.

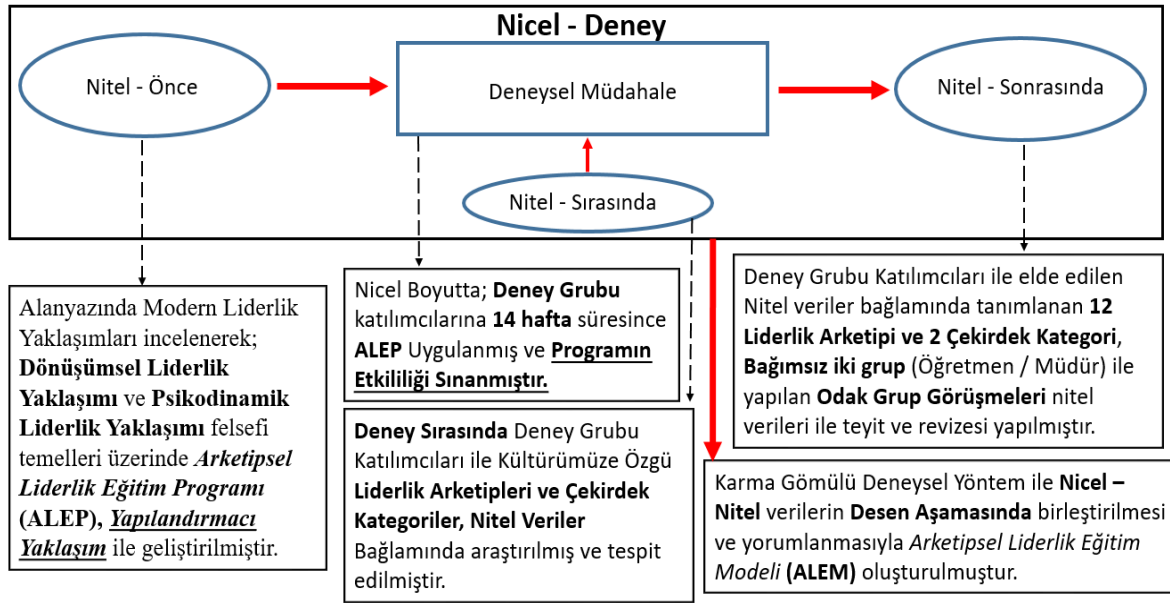
- 1) Arketipsel Liderlik Eğitim programı ve sonrasında elde edilen nitel veriler ile Türkiye kültüründe gömülü bulunan özgün liderlik arketiplerine ve çekirdek kategorilere ulaşılabilir mi?
- 2) Karma Gömülü Deneysel Desen ile elde edilen nicel ve nitel veriler bağlamında özgün bir liderlik eğitim modeline ulaşılabilir mi?

YÖNTEM

Araştırma Deseni

Araştırmanın amacı, Arketipsel Liderlik Eğitim Programının etkililiğinin sınımlanması ve Türkiye kültüründe gömülü bulunan liderlik arketiplerinin ortaya çıkarılmasıyla özgün bir liderlik eğitim modeli önerisi getirmektir. Araştırmada, Karma Gömülü Deneysel Desen kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan karma gömülü bütünleşik / İç içe desende, "nicel ve nitel veriler sıralı olarak, eş zamanlı olarak veya her ikisi bir arada toplanabilir. Bu desende, bir veri türü başka bir veri türünün içinde gömülüdür" (örneğin, deneysel bir çalışma içindeki nitel veri veya boyamsal bir korelasyonel tasarım içindeki nitel mülakat verileri). "Bu yaklaşımdaki bir değişken, geleneksel bir tasarım ve işlem içinde hem nicel hem de nitel veri şeklinde yer alır" (Creswell ve Plano Clark, 2015: 203).

Araştırmanın modeli olarak kullanılan Karma Gömülü Deneysel Desen aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmiştir:



Şekil 1: Karma gömülü deneysel desen kullanımındaki temel prosedürler akış şemasından uyarlanmıştır (Creswell ve Plano Clark, 2015:101).

Araştırmanın deneysel deseni içinde nicel veriler; deneyin öncesi, sırası ve sonrasına ise nitel veriler toplanılmıştır. Deney sırasında nicel ve nitel veriler eş zamanlı olarak toplanmıştır. Araştırmanın “Nitel-Önce” aşamasında Arketipsel Liderlik Eğitim Programı (ALEP) geliştirilmiş (Bkz. Ek-1), “Deneysel Müdahale” aşamasında ALEP uygulanmış, “Nitel-Sırasında” Deney grubu katılımcılarından arketip ve çekirdek kategorilere dair nitel veriler elde edilerek gömülü teori yaklaşımı içinde analiz edilmiş, “Nitel-Sonrasında” Bağımsız gruplar ile elde edilen nitel veriler teyit ve revize edilmiştir. Araştırma sürecinde elde edilen nicel ve nitel verilerin Karma Gömülü Deneysel yöntemin desen aşamasında birleştirmesi yapılarak Arketipsel Liderlik Eğitim Modeli (ALEM) oluşturulmuştur.

Nitel Araştırma Modeli

ALEP’in etkililiğini sınamak için çalışmanın nicel boyutunda bir ana denence ile iki alt denence önerilmiştir.

Denence ve Alt Denenceler

H₁: Arketipsel Liderlik Eğitim Programı (ALEP), öğretmenlerin liderlik uygulamalarını ve kişilik tiplerini etkilemektedir.

H_{1.1}: Arketipsel Liderlik Eğitim Programı (ALEP), öğretmenlerin liderlik uygulamalarını (Model Olma, Paylaşılan Ortak Vizyon Oluşturma, Süreci Sorgulama, Destekleyerek Harekete Geçirme ve Kalbi Cesaretlendirme) olumlu yönde etkiler.

H_{1.2}: Arketipsel Liderlik Eğitim Programı (ALEP), öğretmenlerin dört harf ile ifade edilen kişilik tiplerinde farklılaşmaya sebep olmuştur.

Yukarıda verilen denenceleri test etmek için Tablo 1’de belirtilen kontrol gruplu öntest sontest deneysel desen uygulanmıştır.

Tablo 1: Araştırma Modelinin Deneysel Deseni

Gruplar	Ön test	İşlem	Son test
Deney grubu	MBTI - LPI	ALEP	MBTI - LPI
Kontrol grubu	MBTI - LPI	-	MBTI - LPI

Kaynak: Büyüköztürk'ten (2011: 3) uyarlanmıştır.

Nicel çalışma grubu

Araştırmanın nicel çalışma grubunu İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesinde 2016 – 2107 öğretim döneminde lisansüstü öğrenimini sürdüren EYD yüksek lisans öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu olasılık temelli örnekleme seçme yöntemlerinden Küme örnekleme yöntemiyle seçilmiştir.

Araştırmada 12 kadın, 24 erkek katılımcıdan oluşan 36 kişi deney grubuna, 23 kadın, 14 erkek katılımcıdan oluşan 37 kişi kontrol grubuna dâhil edilerek toplam 73 katılımcı öğretmen çalışma grubu olarak belirlenmiştir. Deney grubuna dâhil olan katılımcılara araştırmacı tarafından 14 hafta süresince ALEP eğitimi uygulanmıştır. Deney grubunda ALEP'in etkileri incelenirken, kontrol grubu ise bekleme grubu olarak belirlenmiş ve araştırma süreci içinde liderlik amaçlı bir eğitim almamışlardır.

Nicel veri toplama araçları

Araştırmada iki envanter kullanılmıştır.

Liderlik Uygulamaları Envanteri (LPI); Jungien alanyazın üzerine temellendirilmiş ve dönüşümsel liderlik davranışlarını tespit etmek amacıyla Kouzes ve Posner (2003) tarafından oluşturulan Liderlik Uygulamaları Envanteri, dönüşümsel liderlikle ilgili davranışsal uygulamaları temelde beş ana tema altında değerlendirmektedir. Duygulu (2007) tarafından Liderlik Uygulamaları Envanterinin Türkçe'ye Uyarlama Çalışması yapılmıştır. Araştırmacıların belirlediği tanımlara göre ifade edilen liderlik uygulamaları Kouzes ve Posner (2003:15) tarafından aşağıdaki sıralama ile tanımlanmıştır: (i) **(MW)**: Model the Way – Yol Gösterme, Model Olma, (ii) **(IS)**: Inspiring a Shared Vision - Paylaşılan Ortak Vizyon, (iii) **(CP)**: Challenging The Process – Süreci Sorgulama, (iv) **(EH)**: Encouraging The Heart – Kalbi Cesaretlendirme, (v) **(EO)**: Enabling Others To Act – Destekleyerek Harekete Geçirmek

Myers Briggs Tip Envanteri (MBTI); Jungien alanyazın üzerinde temellendirilmiş olarak Katharine Briggs ve Isabel Briggs Myers tarafından 1962 yılında geliştirilmiştir. MBTI G Formu, Tuzcuoğlu (1996) tarafından dilsel eş değerlik, geçerlik ve güvenilirlik sıralamaları yapılarak Türkçeye kazandırılmıştır. MBTI, bilişsel fonksiyonlara odaklanan ikişerli boyutları Myers, McCaulley ve Most (1985) ile Myers (1998: 7 -10) tarafından bireye ait bilişsel tercihleri değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş ve alt boyutları aşağıda ifade edilen bir ölçüm aracıdır. (i) **(E)**: “Extravert – Dışadönük” / **(I)**: “Introvert – İçedönük”, (ii) **(S)**: “Sensing – Duyusal” / **(N)**: “Intuition – Sezgisel”, (iii) **(T)**: “Thinking – Düşünsel” / **(F)**: “Feeling – Duyusal”, (iv) **(J)**: “Judging – Yargısal” / **(P)**: “Perceiving – Algısal”

Nicel verilerin analizi

Deney ve Kontrol grubunun ön test - son test ölçümleri ile elde edilen verilerin arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi ve grupların kendi içlerindeki gelişimlerini tespit etmek amacıyla Eşleştirilmiş Örneklem t-Testi ve tek yönlü kovaryans analizi (ANCOVA) yapılmıştır. Nicel veri setinde MBTI ve LPI envanterleri yer almaktadır. Ön test ve son test şeklinde uygulanan bu nicel ölçme araçlarından elde edilen veriler “SPSS 25” istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Nitel Araştırma Modeli

Karma gömülü deneysel desen içinde nitel araştırma sorularına yanıt bulmak amacıyla gömülü teori yaklaşımı tercih edilmiştir. Araştırmanın nitel verilerinin analizi sürecinde yapılandırmacı gömülü teori yöntemleri uygulanmıştır.

Gömülü teori, sistematik olarak toplanmış ve analiz edilmiş verinin içinde gömülü halde olan teoriyi keşfeden bir yöntem bilim olup, davranış sistemlerini ve bunların sonuçlarını hem açıklayan, hem de tanımlayan bir metottür. Bu açıdan bakıldığında gömülü teori, insan etkileşimlerinin sunulduğu ve yansıtıldığı sosyal süreçleri araştırır. Gömülü teorinin amacı, bir bakıma insanların etkileşimleri aracılığıyla kendi gerçekliklerini nasıl tanımladıklarını anlamak ve bu bağlamda gelişen örüntü ve süreçleri incelemektir (Cutcliffe, 2000; Goulding, 2002). Nitel boyutta iki soruya yanıt aranmıştır;

- 1) Arketipsel Liderlik Eğitim programı ve sonrasında elde edilen nitel veriler ile Türkiye kültüründe gömülü bulunan özgün liderlik arketiplerine ve çekirdek kategorilere ulaşılabilir mi?
- 2) Karma Gömülü Deneysel Desen ile elde edilen nicel ve nitel veriler bağlamında özgün bir liderlik eğitim modeline ulaşılabilir mi?

Nitel çalışma grubu

Araştırmanın nitel çalışma grupları (i) “deney öncesi”, (ii) “deney sırası” ve (iii) “deney sonrası” olarak 3 farklı grup olarak belirlenmiştir. (i) “Deney öncesi” aşamada nitel veri toplamak için alanda uzman 5’i kadın 3’ü erkek toplam 8 kişilik çalışma grubu belirlenmiştir. (ii) “Deney Sırası” aşamasında nitel veri toplamak için 12 kadın, 24 erkek toplam 36 kişi olarak belirlenen deney grubu katılımcıları çalışma grubu olarak belirlenmiştir. (iii) “Deney Sonrası” aşamasında ise nitel veri toplamak için 9 kadın, 6 erkek toplam 15 öğretmen ve 5 kadın, 10 erkek toplam 15 müdürden oluşan bağımsız iki ayrı çalışma grubu belirlenmiştir.

Nitel veri toplama araçları

Araştırma deseninde belirtilen “deney öncesi, sırası, sonrası” aşamalarında nitel verilerinin toplanması için; Açık Uçlu Sorular İçeren Anketler, Yüzyüze Derinlemesine Görüşme Formları, Odak Grup Görüşme Formları, Araştırmacı Gözlem Formları, Araştırmacı Notları ve Ses-Video kayıtları kullanılmıştır. “Deney sırası ve sonrası” kullanılan tüm nitel veri toplama araçları Türkiye kültüründe bulunan özgün liderlik arketiplerini tespit etmek için kullanılmıştır. Veri toplama anket ve formlarının hazırlanmasında uzman görüşlerine başvurulmuş, doğru sorular ile etkin cevaplara ulaşılması için anlam tutarlılığına dikkat edilmiştir.

Nitel verilerin analizi

Nitel araştırma bölümünde veri analizi için Charmaz’ın (2006, 2008) yapılandırmacı desende önerdiği (i) Başlangıç kodlaması (Initial Coding), (ii) Odaklanılmış kodlama (Focused Coding) ve (iii) Kuramsal kodlama (Theoretical Coding) aşamaları izlenmiştir (Çelik & Ekşi, 2015). Elde edilen tüm kodlar (Başlangıç – Odaklanılmış – Kuramsal) iki uzman ve araştırmacıdan oluşan üç kişilik bir grup ile üçgenleme metodu kullanılarak kontrol edilmiş ve mutabık kalınan kodlar (>.70) araştırmada belirtilmiştir. Bunun için içerik analizinde güvenilirliğin belirlenmesi amacıyla uyuşum yüzdesi formülü kullanılmıştır. Uyuşum yüzdesi (Agreement percentage) “ $Güvenirlilik = \frac{Görüş\ birliğı}{(Görüş\ Birliğı + Görüş\ Ayrılığı)} \times 100$ ” formülü kullanılarak hesaplanmaktadır (Miles ve Huberman, 1994). Nitel aşamada Charmaz’ın (2008) yapılandırmacı gömülü desen için önerdiği Çelik ve Ekşi (2015: 155 - 158) tarafından uyarlanan geçerlik (inandırıcılık, özgünlük, yankılanma ve kullanışlılık) kontrol listesi kullanılmıştır. İnanırıcılık ve aktarılabilirliği sağlamak amacıyla doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

(i) “Deney öncesi” aşamada yapılan bireysel, derinlemesine ve odak grup görüşmelerinden elde edilen nitel veriler alanyazın ile karşılaştırılarak analiz edilmiş ve Arketipsel Liderlik Eğitim Programı

(ALEP) araştırmacı tarafından tasarlanmıştır. (ii) “Deney Sırası” aşamasında katılımcılarla yapılan yüz yüze derinlemesine görüşmeler ve 4 odak grup görüşmesi verilerinin analizi ile katılımcıların sahip oldukları liderlik arketipleri ve çekirdek kategoriler tespit edilmiştir. (iii) “Deney Sonrası” aşamasında ise “deney sırasında” elde edilen nitel verilerin bağımsız farklı iki grup ile yapılan odak grup görüşmelerinden elde edilen nitel veriler ile beraber analizi yapılarak araştırmacı tarafından geliştirilen Arketipsel Liderlik Eğitim Modelinin (ALEM) inandırıcılık, aktarılabirlik ve tutarlılık kontrolleri sağlanmıştır.

BULGULAR

Nicel Araştırma Bulguları

Deney grubu katılımcılarına uygulanan Arketipsel Liderlik Eğitim Programı (ALEP)’in katılımcıların liderlik uygulama özelliklerini etkileyip etkilemediklerini belirlemek için ön test ve son test olarak LPI envanteri uygulanmıştır. Deney grubunun ön test ve son testlerde elde ettikleri puanların eşleştirilmiş örneklem t-testi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 2: Deney Grubu (LPI) Ön Testine ve Son Testine İlişkin Eşleştirilmiş Örneklem t-Testi Sonuçları

Envanter ve Alt Envanterler	Deney Grubu	N	\bar{x}	ss	Shx	t Testi		
						t	df	p
Yol	Ön test	36	22,94	2,12	0,35	-17,40	35,00	0,00
	Son Test	36	26,44	2,02	0,34			
Vizyon	Ön test	36	22,78	2,15	0,36	-15,70	35,00	0,00
	Son Test	36	27,11	1,60	0,27			
LPI Süreç	Ön test	36	22,83	1,80	0,30	-15,79	35,00	0,00
	Son Test	36	27,50	1,42	0,24			
Gelişim	Ön test	36	22,17	1,63	0,27	-13,55	35,00	0,00
	Son Test	36	26,03	1,59	0,27			
Cesaret	Ön test	36	22,44	1,70	0,28	-18,67	35,00	0,00

Tablo 2 incelendiğinde deney grubu katılımcılarını uygulanan LPI ön test ve son test sonuçları arasında istatistiksel olarak farklılık bulunduğu görülmektedir. Eşleştirilmiş Örneklem t-Testi sonuçlarından elde edilen ($p < 0.05$) şartı tüm alt envanterlerde sağlanmıştır. Kontrol grubunun ön test ve son testlerde elde ettikleri puanların eşleştirilmiş örneklem t-testi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Kontrol Grubu (LPI) Ön testine ve Son Testine İlişkin Eşleştirilmiş Örneklem t-Testi Sonuçları

Envanter ve Alt Envanterler	Kontrol Grubu	N	\bar{x}	ss	Shx	t Testi			
						t	df	p	
LPI	Yol	Ön test	37	22,84	2,02	0,33	0,68	36,00	0,50
		Son Test	37	22,73	2,12	0,35			
	Vizyon	Ön test	37	22,70	2,17	0,36	-1,20	36,00	0,24
		Son Test	37	22,97	1,94	0,32			
	Süreç	Ön test	37	22,51	1,87	0,31	-1,37	36,00	0,18
		Son Test	37	22,84	1,59	0,26			
	Gelişim	Ön test	37	22,05	1,73	0,28	-1,36	36,00	0,18
		Son Test	37	22,35	1,83	0,30			
	Cesaret	Ön test	37	22,57	1,92	0,32	-0,88	36,00	0,38
		Son Test	37	22,73	1,87	0,31			

Tablo 3 incelendiğinde kontrol grubu katılımcılarını uygulanan LPI ön test ve son test sonuçları arasında istatistiksel olarak farklılık bulunmadığı görülmektedir. Eşleştirilmiş Örneklem t-Testi sonuçlarından elde edilen ($p < 0.05$) şartı tüm alt envanterlerde sağlanmamıştır.

Araştırmada uygulanan ALEP eğitiminin katılımcıların liderlik uygulama özellikleri üzerindeki etkililiğini tespit etmek amacıyla ANCOVA analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Ön Test Sonuçlarına Göre Düzeltilmiş LPI Envanteri Puanlarının Gruba Göre ANCOVA Sonuçları

LPI Alt Envanterler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Ö_YOL	Ön test (Regresyon)	225,58	1	225,58	200,90	0,00
	Grup	239,35	1	239,35	213,15	0,00
	Hata	78,60	70	1,12		
Ö_VİZYON	Ön test (Regresyon)	116,43	1	116,43	75,39	0,00
	Grup	305,68	1	305,68	197,94	0,00
	Hata	108,10	70	1,54		
Ö_SÜREÇ	Ön test (Regresyon)	49,03	1	49,03	30,38	0,00
	Grup	369,41	1	369,41	228,85	0,00
	Hata	113,00	70	1,61		
Ö_GELİŞİM	Ön test (Regresyon)	74,25	1	74,25	38,45	0,00
	Grup	237,25	1	237,25	122,88	0,00
	Hata	135,16	70	1,93		
Ö_CESARET	Ön test (Regresyon)	107,31	1	107,31	74,90	0,00
	Grup	367,83	1	367,83	256,73	0,00
	Hata	100,29	70	1,43		

Tablo 4 incelendiğinde grupların LPI ön test puanlarının kontrol altına alınarak düzeltilmiş son test puanlarının ortalamaları incelendiğinde sonuçların deney grubu lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturduğu görülmektedir [(F_{1-70})=(213,15), (197,94), (228,85), (122,88), (256,73) $p < 0.05$].

Deney grubu katılımcılarına uygulanan Arketipsel Liderlik Eğitim Programı (ALEP)'in, katılımcıların dört harf ile belirtilen kişilik tip özelliklerini etkileyip etkilemediğini tespit etmek amacıyla ön test ve son test olarak MBTI envanteri uygulanmıştır. Bu bağlamda Deney grubu ve kontrol

grubunda oluşan farklılaşmayı tespit etmek amacıyla elde edilen verilerin betimsel istatistikleri vurgulanarak Ki Kare analizi uygulanmıştır (Bkz. Ek-2).

MBTI ön test-son test verilerinin harf olarak belirlenmesi ve çapraz tablo ile betimsel istatistiklerinin Ki Kare analiz değerleri incelendiğinde MBTI Deney grubu ve kontrol grubu katılımcılarının Ön test-Son Test ölçümleri bağlamında Harf-Tip değişim Sonuçları arasında farklılık olduğu görülmektedir. Deney Grubunda gözlenen harf değişikliği sayısı 36 iken kontrol grubunda 6 olarak tespit edilmiştir. Deney Grubu n:36 için harf değişiklik oranı %25 olurken, Kontrol Grubu n:37 için harf değişiklik oranı % 4,05 olarak tespit edilmiştir. Deney Grubu için Tip değişiklik sayısı 23 iken kontrol grubu için 6 olmuştur. Deney grubu tip değişiklik oranı %63,89 olarak görülürken kontrol grubunda ise %16,22 olarak tespit edilmiştir. Deney Grubu ve Kontrol grubu arasında ön test son test değerlerinin harf ifadeleri bağlamında değerlendirilmesi ile Deney grubu lehine gözle görülür bir farklılaşma olduğu tespit edilmektedir. Nitekim grupların ön test - son test tip değişim sonuçlarına Pearson ki kare analizi uygulandığında gruplar arasındaki farklılaşmanın $\chi^2=13,29$ $p<0.001$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Grupların ön test – son test harf değişim sonuçları Pearson ki kare analizi ile incelendiğinde de gruplar arasındaki farklılaşmanın $\chi^2=26,00$ $p<0.001$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Nitel Bulgular

Araştırmada Karma Gömülü Deneysel desen kullanıldığı için çalışmanın “öncesinde”, “sırasında” ve “sonrasında” nitel veriler toplanarak analizleri yapılmıştır.

Deney Öncesinde Ulaşılan Nitel Bulgular

Araştırmacı tarafından uygulanan "Deney Öncesinde Nitel Aşamalar" Ocak 2014 – Haziran 2016 arasında gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada araştırmacı, alanyazın taramasından ve uzman görüşlerinden elde ettiği veriler doğrultusunda, liderlik kavramının, kişilik tipleri ve arketipsel özellikler ile olan ilişkisinin nasıl incelenmesi gerektiğini belirlemek için deney öncesi nitel aşama planlamış ve uygulamıştır.

Araştırmacı, ilgili alanlarda uzmanlardan oluşan akademisyen ve öğretmenler ile görüşmeler yaparak; liderlik kavramı ve liderlik davranışlarını etkileyen unsurlar ile liderlerin kişilik tipleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için 8 katılımcı ile bireysel – derinlemesine görüşmeler ve odak grup görüşmeleri gerçekleştirmiştir.

Program oluşturma sırasında nitel görüşme yapılan katılımcıların ifade ettiği bazı görüşler aşağıda ifade edilmiştir;

K1: “ ...Liderin önce kendini tanıması ve liderlik edeceği kişiler ile empati kurması önemlidir”

K2: “...Eski yaklaşımlar dikkate alınarak yeni bir liderlik yaklaşımı geliştirilmeli ve günümüz şart ve isteklerini karşılayabilmelidir”.

K4: “Öğretmenin liderliği öğrenci ve paydaş odaklı olmalı, okulun amaçlamalarını öncelermelidir”.

K6: “ ...Program geliştirmede alanyazında çalışılmış yaklaşımlar baz alınarak yeni bir model sunulması faydalı olacaktır”.

K7: “ ...Toplumsal mitler ile kolektif bilinçdışı ilişkisinin arketipler bağlamında tespiti için nitel görüşmeler yapılmalı ve sonuçlar deneysel veriler ile desteklenmelidir”.

Araştırmacı, bu aşamada nitel uygulamadan elde edilen verilerin analizini yaparak alanyazın ile karşılaştırmıştır. Elde edilen verilerin analiz bulgularına istinaden; lider öğretmenlerin “kişilik yapıları” ve “arketipsel özellikleri” temelinde bir “liderlik eğitim programı” (ALEP) oluşturulmasına ve etkililiğinin nicel olarak sınanmasına, yeterli veri elde edilmesi durumunda kültürümüzde gömülü

bulunan liderlik arketiplerinin yapılacak nitel çalışmalar ile ortaya çıkarılmasına, tüm bu araştırmanın doktora tezi kapsamında çalışılmasına karar verilmiştir.

Arketipsel Liderlik Eğitim Programının (ALEP) Tasarımına Dair Bulgular

ALEP'in üzerine kurgulandığı felsefi temel, Dönüşümsel Liderlik ve Psikodinamik Liderlik yaklaşımlarının bir arada değerlendirilmesi sonucu ortaya konulmuştur. Arketipsel Liderlik Eğitim Programının geliştirilmesi aşamasında alanyazında belirtildiği üzere; program geliştirilmenin temel bileşenleri *Hedef, İçerik, Süreç, Değerlendirme* aşamaları dikkate alınarak, *öğrenen merkezli tasarım* içinde program *yapılandırıcı* yaklaşım ile geliştirilmiştir (Demirel, 2012). Deney öncesi nitel çalışmalar sonucunda yapılandırıcı yaklaşım modeli ile ALEP tasarlanmıştır. Nitel görüşme yapılan katılımcıların bu aşamada kullandıkları ifadeler aşağıda belirtilmiştir.

K3: “ ...Herkeste liderlik kapasitesi vardır önemli olan bunun nasıl ortaya çıkarılacağıdır”.

K5: “...Liderliğin durağan olmayan dinamik yapısı ve gelişen dünya koşulları üzerinde durulmalıdır”.

K8: “ ...Çok liderlik yaklaşımı var ama sonuç odaklı bakıldığında pekçok eksiklik ortaya çıkmaktadır, bunun için sebepler araştırılırken sonuç verimliliğine dikkat etmek faydalı olur kanaatindeyim”.

Deney Sırasında Ulaşılan Nitel Bulgular

Bu aşamada ulaşılan bulgulara deney grubu katılımcılarından elde edilen nitel verilerin analizi ile ulaşılmıştır. **Başlangıç Kodlaması (Initial Coding)**; Veri toplama araçları olarak ALEP Açık Uçlu Soru Anketleri, Derinlemesine Derinlemesine Bireysel ve Odak Grup Görüşme Formları ile Gözlemci Notları kullanılmıştır. Araştırmanın dokuzuncu haftası itibarıyla; elde edilen tüm nitel verilerin analizi sonucu tekrarlanan frekanslar toplamı 2,688 olan nitel verilere ve bu aşamanın hedefi olan **278** başlangıç koduna ulaşılmıştır. Sürekli karşılaştırma yöntemiyle tekrarlanan kodlar belirli bir doyumluk ve kendini tekrar seviyesine gelene kadar başlangıç kodlaması işlemi sürdürülmüştür (Bkz. Ek-3). **Odaklanılmış Kodlama (Focused Coding)**; Araştırmacı tarafından çalışmanın onuncu haftasında başlangıç kodlamasında elde edilen 278 kod, anlam bütünlüğü dikkate alınarak **18** odaklanılmış kod olarak sınıflandırılmış ve veriler deney grubu katılımcılarıyla paylaşılarak grup değerlendirmesi yapılmıştır. **Kuramsal Kodlama (Theoretical Coding)**; Araştırmacı tarafından Odaklanılmış Kod aşamasında elde edilen 18 odak kodun kuramsal ilişki analizi yapılmıştır. Bu aşamada onuncu haftada yapılan grup değerlendirmesinde katılımcılardan elde edilen görüşler, araştırmacı notları ve uzman görüşleri dikkate alınmıştır. Araştırmacı tarafından Kuramsal olarak ilişkili kodlar üst bir teorik kodun oluşabilmesi açısından karşılaştırılmış ve kuramsal kodlama ile **12** teorik koda ulaşılmıştır. Bu aşamada ulaşılan 12 kodun hangi çekirdek kategoriler kapsamında birleşebileceği tespit edilmiştir. Çekirdek kategoriler içerdiği tüm teorik kodları kuşatmak zorundadır. Jung'un öngördüğü ve çalışmamızda uygulanan MBTI alt envanterleri tekrar incelenmiş ve bu bilgiler bağlamında teorik kodların hangi çekirdek kategoriler altında toplanabileceği konusunda çalışmalar yapılmıştır. MBTI tipolojisinde kullanılan Düşünsel/Duygusal (T/F) dikotomileri bağlamında **2** çekirdek kategori oluşturulmuştur. Deney grubu katılımcılarının araştırmada elde edilen arketipsel liderlik teorik kodlarına ilişkin bazı görüşleri aşağıda ifade edilmiştir.

KSG: “ ... Arketipsel liderlik özelliklerimi keşfetmek beni güçlendirdi, artık kendimi tanıyorum. Neyi niçin yaptığımı ve davranışlarımı anlıyorum. Paydaşlarımdaki farklılıkları daha çabuk çözümlenebiliyorum. Bu eğitim sonrasında görev paylaşımlarını kişiye özel (arketip/kişilik) yaparak daha başarılı olacağımı düşünüyorum”.

KHÖ: “...eğitim öncesinde sıkça sorun yaşadığım ve herhangi bir konuda çalışma grupları oluştururken öğrencileri hangi özelliklerine göre bir araya getirebileceğimi artık kestirebiliyor ve sorunsuz çalışma grupları oluşturabiliyorum.

KŞÜ: “...Bu derste bilgisini edindiğim liderlik arketipleri kendi kişisel ve mesleki gelişimimde uygulamak için okuluma sorun yaşadığım ve öncesinde ön yargılı, otoriter, her şeyi kendine tehdit gören meslektaşımı (benim rahat kişiliğim bile yaptıklarını görmezden gelmeme yetmiyordu) konuşmaya davet ettim. Dersimizde ulaştığımız ve kültürümüzde bulunan arketip bilgisini kullanarak arkadaşımın özelliklerini tespit ettim. Bu tespit sayesinde yapılan davranışların aslında bana karşı değil, kişiliğinden gelen davranışlar olduğunu farkettim. Arkadaşımın sahip olduğu arketip özelliklerini, liderlik uygulamalarındaki beş özellikten yola çıkarak ortak bir vizyon oluşturdum. Artık daha uyum içerisinde çalışacağım kendini daha iyi tanıyan biri var ekibimde”.

KBB: “Liderlik Arketiplerimi farketmenin kendimi daha iyi tanımam konusunda bana çok büyük katkıları olduğunu söyleyebilirim. Baskın arketiplerimi daha kaliteli ve ölçülü hale getirmem gerektiği kanısındayım. Bu yönlerimde bilgelik ile doğru orantılı olarak niteliğinin artacağı kanaatindeyim. Diğer az baskın arketipsel özelliklerimin de daha baskın hale gelmeleri için çalışacağım. Böylelikle kendime, paydaşlarıma ve öğrencilerime daha faydalı bir lider öğretmen olacağımı düşünüyorum”.

Deney Sonrasında Ulaşılan Nitel Bulgular

Araştırmacı tarafından, deney sırasında elde edilen nitel veriler sonucunda ulaşılan gömülü liderlik arketiplerinin araştırma sorularının bağımsız gruplarda aranması ve bu grup katılımcılarından elde edilen verilerin mevcut bulgular ile karşılaştırmalı kontrolü yapılmıştır. Öğretmen grubunda yapılan odak grup çalışması ile ALEP sırasında yapılan nitel analizler ile elde edilen 12 adet özgün liderlik arketipleri incelenmiş ve (*İnovatör lider*), “Yenilikçi Lider” olarak (*Alanına Hâkim Lider*), “Bilgili Uzman Lider” olarak yeniden isimlendirilmiştir. Çekirdek kategori isimlerinde bir revize yapılmamıştır.

Müdür grubu ile yapılan odak grup görüşmesinde; araştırmada elde edilen, sonrasında öğretmen odak grup görüşmesiyle teyit edilen ve gerekli görülen isim başlıklarında revizeleri yapılan 12 arketip üzerinde görüşülmüş ve ulaşılan kavramlar teyit edilerek anlam bütünlüğü kontrol edilmiştir. Müdür grubu ile yapılan çalışmada belirlenen ALEP Çekirdek kategorilerden biri olan (*Muhabbet*) kategorisi yapılan müzakereler neticesi dilimizde mevcut kavramın güncel kullanımında bir anlam kayması yaşandığı gerekçesiyle “Erdem” olarak revize ve kabul edilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 4’de deney sonrası yapılan nitel araştırma verileri ile ulaşılan bulgular ifade edilmektedir.

Tablo 4: Arketipsel Liderlik Eğitim Programı (ALEP) Teorik Kodlar ve Çekirdek Kategoriler

Çekirdek Kategoriler	Teorik Kodlar/ Arketipler
Bilge (Düşünsel Yön)	Araştırmacı Lider
	Odaklanmış Pratik Lider
	Bilgili Uzman Lider
	Yenilikçi Lider
	Girişimci Takım Lideri
Erdem (Duygusal Yön)	İletişimci Lider
	Koç Lider
	Sabırlı Lider
	Saygılı Lider
	Merhametli Lider
	Adil Lider
	İnançlı Otoriter Lider

Nicel ve Nitel Verilerin Birleştirilmesi

Araştırmada *desen aşamasında birleştirme* yaklaşımı uygulanarak nicel ve nitel veriler birleştirilerek model oluşturulmuştur. Elde edilen veriler incelendiğinde; Duyusal Duygusal (SF) kişilik bilinç yönün Süreç ve Gelişim liderlik özellikleri ile, Duyusal Düşünsel (ST) kişilik bilinç yönün Vizyon ve Süreç liderlik özellikleri ile, Sezgisel Düşünsel (NT) kişilik bilinç yönün Yol ve Vizyon liderlik özellikleri ile, Sezgisel Duygusal (NF) kişilik bilinç yönün Yol, Gelişim ve Cesaret liderlik özellikleri ile pozitif ilişki gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmanın deney grubu katılımcılarından deney sırasında elde edilen nicel verileri ve deney sırası / sonrasında elde edilen nitel verilerinin desen sırasında birleştirmesinin yapılması için nicel ve nitel verilerin beraber sergiledikleri ilişkilerin tespiti amacıyla Kendall's tau-b analizi uygulanmıştır. Nicel veriler ile karşılaştırılan Nitel sıralı ölçüm verilerinin korelasyonunun tespiti için Kendall's tau-b analizi kullanılmaktadır (Moutafi, Furnham ve Crump 2007: 275; Somers, 1962: 799–811).

Araştırmada elde edilen Kendall's tau-b analiz sonuçları (Bkz. Ek-4) incelendiğinde; “*Araştırmacı*” Arketipinin; *Süreç (CP)* liderlik özelliği ile Duyusal Duygusal (SF) ve Duyusal Düşünsel (ST) kişilik bilinç yönleriyle, “*Odaklanmış Pratik*” Arketipinin; Duyusal Düşünsel (ST) kişilik bilinç yönüyle, “*Bilgili Uzman*” Arketipinin; *Vizyon (IS)* liderlik özelliği ile Duyusal Düşünsel (ST) kişilik bilinç yönüyle, “*Yenilikçi*” Arketipinin; *Vizyon (IS)* liderlik özelliği ve Sezgisel Düşünsel (NT) kişilik bilinç yönüyle, “*Girişimci Takım*” Arketipinin; Sezgisel Düşünsel (NT) kişilik bilinç yönüyle, “*İletişimci*” Arketipinin; *Vizyon (IS)* liderlik özelliği ile Sezgisel Düşünsel (NT) kişilik bilinç yönüyle, “*Koç*” Arketipinin; Sezgisel Düşünsel (NT) ve Sezgisel Duygusal (NF) kişilik bilinç yönleriyle, “*Sabırlı*” Arketipinin; Sezgisel Duygusal (NF) kişilik bilinç yönüyle, “*Saygılı*” Arketipinin; *Gelişim (EO)* liderlik özelliği ile Sezgisel Duygusal (NF) kişilik bilinç yönüyle, “*Merhametli*” Arketipinin; *Gelişim (EO)* ve *Cesaret (EH)* liderlik özellikleri ile Duyusal Duygusal (SF) ve Sezgisel Duygusal (NF) kişilik bilinç yönleriyle, “*Adil*” Arketipinin; *Gelişim (EO)* ve *Cesaret (EH)* liderlik özellikleri ile Duyusal Duygusal (SF) kişilik bilinç yönüyle, “*İnançlı Otoriter*” Arketipinin; *Süreç (CP)* liderlik özelliği ile Duyusal Duygusal (SF) ve Duyusal Düşünsel (ST) kişilik bilinç yönleriyle, pozitif ilişki gösterdiği tespit edilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Araştırma sürecinde ALEP'in uygulandığı deney grubu katılımcılarının ön test-son test LPI envanteri puanları arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit için yapılan eşleştirilmiş örneklem t testi uygulanmış ve sonuçlar arasında olumlu yönde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan bekleme grubu olan kontrol grubu katılımcılarının ön test-son test LPI envanteri puanları arasında anlamlı bir fark oluşmadığı eşleştirilmiş örneklem t testi bulgularında görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar ile deney grubu katılımcılarının liderlik özelliklerinin olumlu yönde etkilendiğine dair ilk sonuçlar ortaya çıkmıştır. Önkoşullar sağlanarak grupların ön test puanlarına göre düzeltilmiş son test puanlarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğunu tespit etmek ve ALEP programının etkililiğinin ileri istatistik tekniği ile sınamak için ön test sonuçlarına göre düzeltilmiş liderlik uygulaması envanteri son test puanlarının gruba göre tetkik edildiği kovaryans analizi (ANCOVA) uygulanarak elde edilen sonuçlarda Deney Grubu katılımcılarına uygulanan Arketipsel Liderlik Eğitim Programının öğretmenlerin liderlik uygulamalarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırmada uygulanan veri analiz yöntemlerinin alanyazın karşılaştırması yapıldığında yukarıda uygulama aşamaları belirtilen analizlerden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde ortaya çıkan sonuçlar bağlamında; araştırmanın “(H_{1.1}) Arketipsel Liderlik Eğitim Programı (ALEP), öğretmenlerin liderlik uygulamalarını (Model Olma, Paylaşılan Ortak Vizyon Oluşturma, Süreci

Sorgulama, Destekleyerek Harekete Geçirme ve Kalbi Cesaretlendirme) olumlu yönde etkiler” şeklinde öngörülen nicel birinci alt denencesi kabul edilmiştir.

MBTI tip değişimleri alanyazında hayat boyunca tip değişimi “lifelong type development” olarak ifade edilmektedir. En temel düzeyde, tip gelişimi, tercih edilen bilgi alma şekline göre karar verme durumlarını etkileyen bir süreçtir. Bir fonksiyon/ tipin geliştirilmesi, karşıt yön verilerinin kullanımı sağlayarak mevcut tip özelliğini diğerlerinden bilinçli bir şekilde ayırt etmeyi, elde edilen yeni özellikler ile sahip olunan baskın özellikleri beraber kullanmayı ve daha yetenekli olmayı ifade etmektedir (Capt, 2018). Jung, bireylerin sahip oldukları tüm tiplerin bebeklik dönemlerinde büyük oranda bilinçsiz ve gelişmemiş olduğunu ifade etmiştir. Birey büyüyüp geliştikçe, farklı işlevleri geliştirir. “Genel olarak baskın tip özelliği (Dominant) genellikle 7 yaşına kadar, 20 yaşına kadar olan yardımcı tip özelliği (auxiliary), 30 ve 40’lı yaşlarda üçüncü tip özelliği (tertiary) ve orta yaşta daha derinde bulunan dördüncü tip özelliğinin (inferior) geliştigiğine inanılmaktadır” (Capt, 2018). Kişilik tipi teorisi, bireylerin doğumlarından getirdikleri en iyi şekilde kullandıkları ve zaman içinde karşıt yönleri ile geliştirdikleri dört tip fonksiyon ve gelişimlerini varsayar. İlk olarak, kişinin tercih ettiği davranışları ve yönelimleri geliştirirken, Jung’un gölge işlevleri olarak tanımladığı karşıt işlevler çok daha az sıklıkla kullanılır. İnsanların çoğu, 20 yaşından sonra gölge işlevlerini anlayıp, karşıt tip özellikleri ile daha rahat tip özelliklerini geliştirip çalışmaya başlarlar (Grant, Thompson ve Clarke, 1983: 216). Tip geliştirme, kişinin gölge fonksiyonları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmayı ifade eden ömür boyu bir süreç olarak görülür (Myers, McCaulley & Most, 1985: 15).

Deney grubu katılımcılarının MBTI ön test ve son test ölçümlerinden elde edilen kişilik tiplerinde 36 harf değişikliği gerçekleşmiş, değişim oranı %25; dört harf bağlamında 23 harf değişikliği gerçekleşmiş, değişim oranı % 63.89 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara karşın kontrol grubu katılımcılarının MBTI ön test ve son test ölçümlerinden elde edilen kişilik tiplerinin 6 harf değişikliği gerçekleşmiş, değişim oranı %4,05; dört harf bağlamında 6 harf değişikliği, değişim oranı % 16.22 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar bağlamında oluşan değişikliklerin deney grubu lehine olacak şekilde kontrol grubu katılımcılarına nazaran anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sürecinde elde edilen bulgular ile deney grubu katılımcılarının ön test - son test MBTI envanteri puanları arasında da anlamlı bir fark oluştuğu, kontrol grubunda ise anlamlı bir fark oluşmadığı gerçekleştirilen çapraz tablolar, betimsel istatistikler ve Pearson Ki Kare testi bulguları bağlamında tespit ve teyit edilmiştir.

Araştırmada uygulanan veri analiz yöntemlerinin alanyazın karşılaştırması yapıldığında yukarıda uygulama aşamaları belirtilen analizlerden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde ortaya çıkan sonuçlar bağlamında; araştırmanın “(H_{1,2}) Arketipsel Liderlik Eğitim Programı (ALEP), öğretmenlerin dört harf ile ifade edilen kişilik tiplerinde farklılaşmaya sebep olmuştur” şeklinde ifade edilen nicel ikinci alt denencesi kabul edilmiştir. Tartışma bağlamında yukarıda ifade edilen alanyazın incelendiğinde; deney grubu katılımcılarının lehine olumlu olarak tespit edilen bu değişikliğin sebebinin uygulanan ALEP programının deney grubu katılımcıları üzerindeki bir etkisi olarak görülmektedir. Elde edilen bulgular, ALEP uygulanan deney grubu katılımcılarının kişilik tiplerinde sahip oldukları özelliklerin geliştirilmesi ile MBTI dikotomileri bağlamında eksik oldukları yönleri tanımlamaya ve tamamlamaya yönelik olumlu farklılaşmalar yaşadıklarına dair sonuçları ifade etmektedir.

Sonuç olarak araştırmanın “Arketipsel Liderlik Eğitim Programı (ALEP), öğretmenlerin liderlik uygulamalarını ve kişilik tiplerini etkilemektedir.” olarak ifade edilen ana denencesi (H₁) yukarıda belirtilen alt denencelerin (H_{1,1}, H_{1,2}) nicel analiz sonuçları bağlamında sınanarak kabul edilmiş ve programın etkililiği tespit edilmiştir.

Araştırmanın nitel araştırma sorularına cevap aranırken; eğitim araştırmalarında yaygın olarak kullanılan ve en son yaklaşım olan Charmaz’ın yapılandırmacı gömülü teori yaklaşımı kullanılmıştır. Ayrıca tüm gömülü teori yaklaşımlarında dikkate alınması gerekli olan kuramsal duyarlılık, kuramsal örnekleme, sabit karşılaştırma analizi, veri kodlama ve kategorileştirme, kuramsal not yazımı ve

diyagram çizme, veri kaynağı olarak alanyazın incelemesi ile teorinin bütünleşmesi (Charmaz, 2006, 2008; Strauss ve Corbin, 1990; Glaser, 1978) süreçleri uygulanmıştır.

Araştırmanın elde edilen nitel bulguları ile kültürümüzde gömülü bulunduğu öngörülen özgün liderlik arketiplerine (Araştırmacı, Odaklanmış Pratik, Bilgili Uzman, Yenilikçi, Girişimci Takım, İletişimci, Koç, Sabırlı, Saygılı, Merhametli, Adil, İnançlı Otoriter) ve iki adet çekirdek kategoriye (Bilge, Erdem) ulaşılmıştır. Yukarıda belirtilen ve araştırma sürecinde (deney sırası ve sonrası) elde edilen nitel bulgular bağlamında araştırmanın birinci araştırma sorusu “Arketipsel Liderlik Eğitim programı ve sonrasında elde edilen nitel veriler ile Türkiye kültüründe gömülü bulunan özgün liderlik arketiplerine ve çekirdek kategorilere ulaşılabilir mi?” sorusuna olumlu cevap verildiği, araştırmanın nitel bulgulardan elde edilen sonuçlar ile tespit edilerek kabul edilmiştir. Alan yazın incelendiğinde Türk kültüründe tanımlanan liderlik özelliklerinde bilge ve erdem kavramlarının önceleniyor olması araştırma bulgularında gömülü teori yaklaşımı ile ulaşılan çekirdek kategorileri teyit etmektedir (Kaya, 2017).

Araştırmacı, “Karma Gömülü Deneysel Desen ile elde edilen nicel ve nitel veriler bağlamında özgün bir liderlik eğitim modeline ulaşılabilir mi?” şeklinde ifade edilen ikinci araştırma sorusuna ilişkin sonuçlara ulaşmak için araştırmada elde edilen tüm nicel ve nitel bulgular bağlamında özgün bir liderlik eğitim modeli ortaya çıkarmaya çalışmıştır.

Alanyazında araştırmacının notlarını sıralaması, diyagram / şema üzerinde ifade ederek sonuçları birbiriyle entegre etmesi, verilerin birbiriyle ilişkilerini ortaya koyan süreçlerdir. Bir diyagramın görsel imgesi, analizin içeriğinin ve yönünün yanı sıra formunu da önerebilmektedir. Kalitatif araştırmacıların hepsi, bu metodolojik stratejileri materyallerini sıralamak, diyagramlamak ve entegre etmek olarak kullanırlar; bununla birlikte, gömülü teorisyenler bu stratejileri analizlerinin teorik gelişimini ve sonuçların açıklanması için kullanırlar. Gömülü teori pratiğinde iç içe geçmiş olan veriler, ilişki bağlamında ayrı ayrı sıralama, diyagramlama ve bütünleştirme işlemleri olarak ifade edilmektedir (Charmaz, 2006: 115). Araştırmanın deney sırasında ve sonrasında elde edilen nitel bulguları incelendiğinde; deney grubu katılımcılarına uygulanan ALEP’in deney sırasında elde edilen nitel verileri, deney sonrasında iki bağımsız grup (öğretmen – müdür) ile yapılan odak grup görüşmelerinde değerlendirilerek teyit edilmeye çalışılmış, anlam bütünlüğünü güçlendirmek için revizesi gerekli görülen arketip ve çekirdek kod isimlendirmesinde düzeltmeler yapılmıştır. Neticede araştırmada nicel ve nitel verilere *desen aşamasında birleştirme* yaklaşımı uygulanarak model oluşturulmaya çalışılmıştır.

MBTI ve LPI envanterleri özelinde kişilik tiplerinin dönüşümsel liderlik özellikleri üzerinde yapılan çeşitli çalışmalarda (Schyns ve Sanders, 2007; Felfe ve Schyns, 2006; Judge ve Bono, 2000) ve özellikle de Hautala (2005) tarafından bildirilen çalışmalarda “*liderlik davranışlarında karakteristik algılanan farklılıklar ile ilişkili kişilik ne ölçüde ilişkilidir? Dönüşümcü liderlik?*” şeklinde sorulan araştırma sorularına cevap aranmış, Kouzes ve Posner’in Dönüşümsel Liderlik uygulamaları Envanteri (LPI) ve MBTI ile ölçülen kişilik tipleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Brown ve Reilly, 2009: 917 – 918). MBTI ve LPI envanterlerinin beraber kullanıldığı çalışmaların sonuçlarında kişilik ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin var olduğunu ifade edilmektedir. “*Liderlerin öz-derecelendirmelerine göre, dışadönük, sezgisel ve algılayıcı tercihleri dönüşümcü liderliği desteklemektedir*” Hautala (2006: 777).

Araştırma bulguları bağlamında kişilik tipolojileri ve dönüşümsel liderlik uygulamaları arasında alanyazında belirtildiği üzere MBTI tiplerinin LPI özellikleri ile ilişkisi incelenmiş, Harf bağlamında E/I, J/P çiftleri açısından LPI tüm alt envanterleri arasında net bir ilişki bulunmamıştır. J/P çiftinin LPI alt envanteri “*Süreci Sorgulamak*” ile ilişkisi tespit edilmiştir. Öte yandan S/N ve T/F çiftleri ile SF, ST, NT, NF çift tip özellikleri ile LPI alt envanterleri arasında anlamlı ölçüde pozitif ve negatif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar alanyazında belirtilen sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmacı, araştırmanın nitel sürecinde gömülü teori yaklaşımıyla elde ettiği nitel veriler bağlamında **12** özgün liderlik arketipi ve **2** çekirdek kategoriye ulaşmıştır. Nitekim bu verilerin bir model içinde ifade edilmesi ve modeli öğrenecekler / uygulayacaklar için bir yol haritası belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada araştırmacı eldeki nitel ve nicel verilerin birleştirilmesi ve beraber yorumlanması ile Arketipsel Liderlik Eğitim Modelini (ALEM) ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırmacı tarafından oluşturulmaya çalışılan özgün modelin oluşum aşamaları aşağıda ifade edilmiştir.

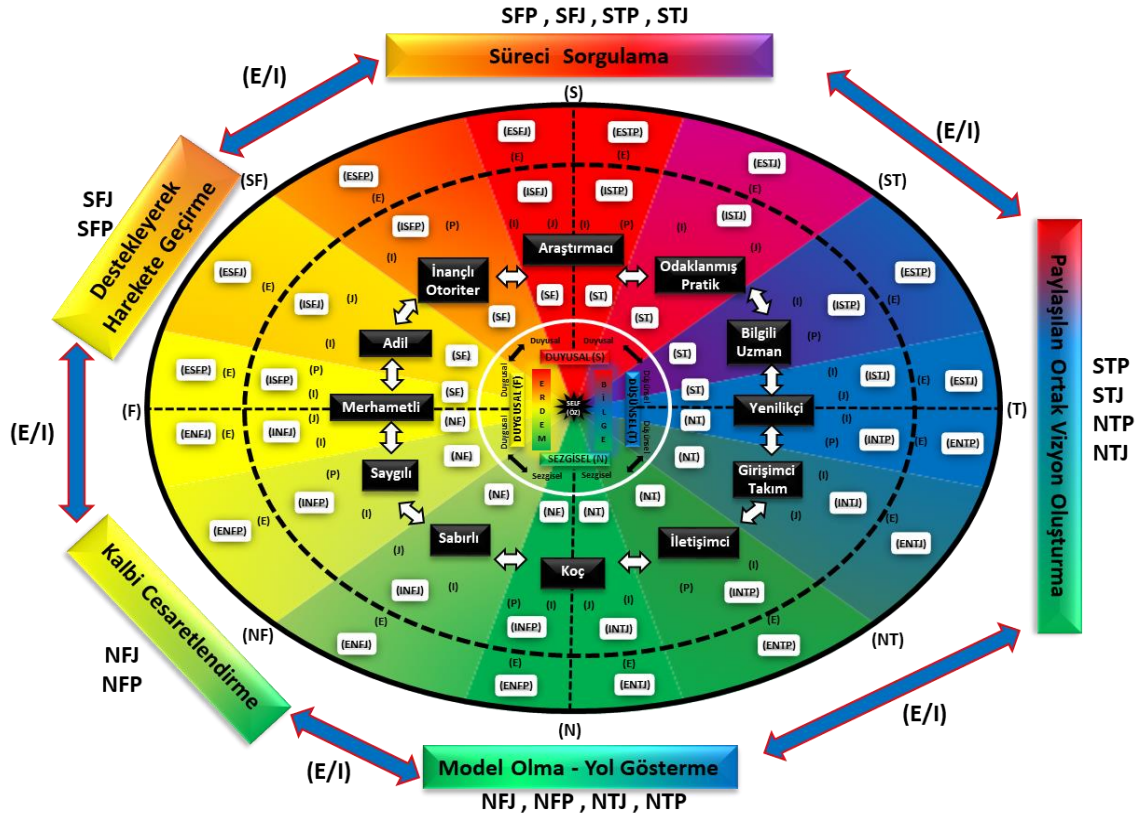
ALEM tasarımının birinci aşamasında ilk olarak alanyazında belirtilen MBTI dikotomileri araştırmacı tarafından tasarlanmış özgün bir yaklaşımla eliptik kuşatıcı bir daire içinde şemaya aktarılmıştır. Taslak şekile MBTI 4 çift dikotomisi, 8 harf ve 16 kişilik tipi ile eşleştirilmiş yönleri ve ilişki boyutları alanyazında belirtildiği üzere [(**E**) Dışadönük, (**I**) İçedönük, (**S**) Duyusal, (**N**) Sezgisel, (**T**) Düşünsel, (**F**) Duygusal, (**J**) Yargısal, (**P**) Algısal] eklenmiştir.

Jung felsefesinde belirtildiği üzere “*Self/Öz*” kavramı ulaşılan Bilge-Erdem çekirdek kategorilerinin merkezine ikinci aşamada konumlandırılmıştır. Öz, sadece merkez değil, hem bilinçli hem de bilinçaltı olan bütün çevredir; tıpkı egonun bilincin merkezi olduğu gibi Öz’de bütünü merkezidir (Jung, 1970). Jung, temel arketipsel yapıyı oluşturan ‘*Self*’ kavramını “*arketiplerin arketipi*” olarak tanımlamıştır ve bu temel arketipi, bilinçli bireysel kişiliklerin ortaya çıktığı bireysel bütünlüğün matrisi olarak görmüştür. Jung ‘*Self*’, ontolojik gelişimin aşamalarını belirleyen, görünmez rehber ve akıl hocalığı olarak işlev gören, yaşı ilerleyen bireyi bilinç, kişilik ve etkin varoluşa yönlendiren ‘*Öz*’ olarak ifade etmektedir (Stevens, 2013: 75).

Model oluşturmanın üçüncü aşamasında ilgili şemaya LPI alt envanterlerinin eklenmesi yapılmıştır. Bunun için öncelikle deney grubu katılımcılarından elde edilen MBTI sonuçları, LPI sonuçları arasındaki korelasyon ilişkisi hesaplanmıştır. Elde edilen veriler bağlamında model oluşturmanın üçüncü aşamasında MBTI ve LPI alt envanterlerinden elde edilen verilerin korelasyonları incelenmiş ve şema üzerinde konumlandırmaları yapılmıştır. Alanyazın incelendiğinde; LPI için yapı geçerliği oluştururken, Rezler ve French (1975) LPI alt envanterlerini MBTI alt envanterleri ile karşılaştırmış ve LPI ile MBTI arasında beklenen yönde anlamlı korelasyonlar bulmuştur (Greenberg, Goldberg ve Foley, 1996: 308).

Model oluşturmanın dördüncü aşamasında elde edilen 12 özgün liderlik arketiplerinin şemaya eklenmesi yapılmıştır. Erdem ve Bilge olarak tanımlanan 2 çekirdek kategorinin çıkış yönleri olan Duygusal ve Düşünsel yönler dikkate alınarak ilgili arketiplerin dizilimi sağlanmıştır. Bu düzenlemede araştırmacı tarafından deney grubu katılımcılarından elde edilen MBTI son test sonuçları ile aynı grup katılımcılarının eğitim sırasında kendilerinde önceledikleri 12 arketipin ilişkisi dikkate alınarak kurgulanmıştır. Bu aşamada deney grubu katılımcılarından nitel olarak elde edilmiş olan ve katılımcıların kendilerinde önceledikleri arketip verileri, yine katılımcıların sahip oldukları kişilik profilleri (SF, ST, NT, NF) ve liderlik uygulama özelliklerine dair nicel veriler (Model Olma-Yol Gösterme, Paylaşılan Ortak Vizyon Oluşturmak, Süreci Sorgulamak, Destekleyerek Harekete Geçirmek, Kalbi Cesaretlendirmek) desen aşamasında verilerin birleştirilmesi bağlamında değerlendirilerek Kendall’s tau-b korelasyon analizi sonuçlarına göre konumlandırılmıştır.

Arketipsel Liderlik Eğitim Modeli (ALEM)'in son halinin verildiği beşinci aşamada (E/I, J/P) çiftleri daha önceki aşamalarda eklenen diğer MBTI çiftleri, LPI alt envanterleri ve 12 Arketip bağlamında değerlendirilerek şekil ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca LPI alt envanterleri ile yakın ilişkisi bulunan MBTI kişilik tiyolojileri (3 Harf ile ifade edilen hali) şekilde eklenmiştir. Bu aşamada, kişilik tiyolojileri -liderlik uygulamaları başlıkları- arketiplere ilişkin nicel ve nitel veriler karma gömülü deneysel desenin doğasına uygun olarak “desen aşamasında” birleştirilmiştir (Creswell ve Plano Clark, 2015: 79). Araştırmacı, hem nicel hem de nitel verilere uyguladığı yöntemlerden elde ettiği bulguları birleştirmek için kavramsal olarak “üçgenleme” olarak bilinen yöntemi uygulamıştır. Bu yöntem ile “araştırmacı, nitel ve nicel paradigmanın yönlerini tasarımdaki tüm yöntemsel adımlarla desen sırasında birleştirmiştir. “Bu yaklaşım, tasarıma sofistike bir anlam bütünlüğü katar ve hem nitel hem de nicel paradigmaların avantajlarını kullanır. Dahası, ortaya çıkan genel tasarım bir araştırma çalışmasında tümevarım ve tümdengelimle düşünme modelleri arasında ileriye dönük araştırma sürecini somut olarak yansıtmaktadır” (Macalino, 2004: 79). Araştırma sürecinde elde edilen nicel ve nitel bulgular beraber değerlendirildiğinde özgün bir liderlik eğitim modeline ulaşılmış ve Şekil 2’de ifade edilmiştir. Bu modele Arketipsel Liderlik Eğitim Modeli (ALEM) ismi verilmiştir. Modelin anlatılmasında ve anlaşılmasında yardımcı olacak unsur olarak şemaya Duyusal, Düşünsel, Sezgisel ve Duygusal yönleri ve modelin anlam bütünlüğünü artırmak amacıyla renk tayfi eklenmiştir.



Şekil 2: Arketipsel Liderlik Eğitim Modeli (ALEM)

Tüm araştırma sürecinde elde edilen nicel ve nitel bulgular değerlendirildiğinde, araştırmannın “Karma Gömülü Deneysel Desen ile elde edilen nicel ve nitel veriler bağlamında özgün bir liderlik eğitim modeline ulaşılabilir mi?” şeklinde ifade edilen ikinci nitel araştırma sorusuna olumlu cevap verildiği, araştırmannın nicel ve nitel veri analiz sonuçlarının Karma Gömülü Deneysel Desen

kapsamında birleştirilmesiyle oluşturulan model bağlamında kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda tanımlanan Liderlik Eğitim Modeli (ALEM), Arketipsel Liderlik Eğitim Programının (ALEP) geliştirilmesine katkı sağlamıştır. Bu bağlamda Demirel'e (2012: 172) göre, "Programın denenmesi sonucunda ortaya çıkacak sonuçlara göre programın yeniden gözden geçirilmesine olanak sağlanmalıdır. Program hakkında daha tutarlı bilgilere sahip olabilmek için program değerlendirme çalışmalarına yer verilmelidir". Araştırma sürecinde kullanılan Arketipsel Liderlik Eğitim Programı (ALEP)'in uygulama planı Arketipsel Liderlik Modeli (ALEM) bağlamında revize edilerek kültürümüzde bulunan liderlik arketipleri ve çekirdek kategorilerin eğitim planına eklenmesi ile özgün ve bütüncül yaklaşıma sahip revize edilmiş liderlik eğitim programı (ALEP) revize edilerek geliştirilmiştir (Bkz. Ek-5).

Araştırmacı tarafından geliştirilen Arketipsel Liderlik Eğitim Modeli doğrultusunda, Arketipsel liderliğin güncel liderlik yaklaşımları içinde yeni özgün bir yaklaşım olarak tanımlanması önerilmektedir. ALEM bağlamında oluşturulan Arketipsel Liderlik Eğitim Programının (ALEP), öğretmenlere ve yükseköğretim düzeyinde öğrenim gören öğrencilere liderlik özelliklerinin arketip kavramları ve kişilik tipolojisi bağlamında ortaya çıkarılması için mevcut müfredatlara eklenerek liderlik yaklaşımı olarak yer verilebilir. ALEP uygulaması ile liderlik özelliklerin farkındalığına ulaşan yönetici, öğretmen ve öğrencilerin kişisel gelişim yol haritalarının belirlenmesi ile liderlik potansiyellerinin tespit edilerek liderlik yapacakları alanlarda çalışmalar yapmaları için desteklenebilir. Arketipsel Liderlik Eğitim Modelinin uygulama yöntemleri ve değerlendirme kriterlerinin öğretildiği sertifika programları düzenlenebilir. Son olarak araştırmacılara Arketipsel Liderlik Envanterinin oluşturulması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, B. & Özer, E. (2018). Psikodinamik yaklaşım temelinde liderlik. *SSSJournal (ISSN:2587-1587)*, 4(13): 39 -50
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper ve Row.
- Bolden, R. (2004). What is leadership? Leadership south west research report. *Centre for Leadership Studies, Exeter, UK*.
- Brown, F. W. & Reilly, M. D. (2009). The Myers-Briggs type indicator and transformational leadership. *Journal of Management Development*, 28(10), 916-932.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: SAGE.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, G., & Uhl-Bien, M. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of leadership*. London: SAGE.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Capt, (2018). Lifelong type development. *Center for applications of psychological type*. Retrieved from <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/understanding-mbti-type-dynamics/lifelong-type-development.htm?bhcp=1>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.

- Charmaz, K. (2008). Grounded theory as an emergent method. In S. Nagy Hesse-Biber & P. Leavy (Eds.), *Handbook of emergent methods* (s. 155–172). New York, NY: Guilford Press.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2015). *Karma yöntem araştırmaları: Tasarımı ve yürütülmesi*. Ankara: Anı.
- Cutcliffe, J. (2000). Methodological issues in grounded theory. *Journal of Advanced Nursing* 31, 1476–1484.
- Czander, W. M. (1993). *The psychodynamics of work and organizations: Theory and application*. Guilford Press.
- Çelik, H. & Ekşi, H. (2015). *Nitel desenler: gömülü teori*. İstanbul: EDAM Yayınları.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.
- Day, D. V. & Antonakis, J. (Eds.), (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- DeBoard, R. (1978). The psychoanalysis of organisations. London, Routledge. Demirel, Ö. (2012). *Eğitimde program geliştirme içinde* (19. baskı). Ankara: Pegem,
- Demirel, H. G., & Kışman, Z. A. (2014). Kültürler Arası Liderlik. *Electronic Turkish Studies*, 9(5). Retrieved from http://www.turkishstudies.net/Makaleler/633513920_38DemirelHaticeG%C3%B6k%C3%A7e-vd-sos-689-705.pdf
- Duygulu, S. (2007). *Servis sorumlu hemşirelerine yönelik hazırlanan transformasyonel liderlik eğitim programının liderlik uygulamaları üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Edizler, G. (2010). Karizmatik liderlikte duygusal zekâ boyutuyla cinsiyet faktörüne ilişkin literatürel bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(2), 137–150.
- Eisold, K. (2010). *What you don't know you know*. Other Press, LLC.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 708–739.
- Freud, S. (1900). The interpretation of dreams (First Part). In J. Strachey (translator and editor) (1953). *The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud*, Volume IV. London: The Hogarth Press and the Institute of Psycho-analysis.
- Gabriel, Y. (1999). *Organizations in Depth*. London: Sage.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
- Glaser, B. G. (1978). *Advances in the methodology of grounded theory: Theoretical sensitivity*. University of California
- Goulding, C. (2002). *Grounded theory a practical guide for management, business and market researchers*. London: Sage.
- Grant, W. H., Thompson, M., & Clarke, T. E. (1983). *From image to likeness: A Jungian path in the gospel journey*. Paulist Press.
- Greenberg, L. W., Goldberg, R. M., & Foley, R. P. (1996). Learning preference and personality type: their association in paediatric residents. *Medical education*, 30(4), 307–311.

- Harris, A. (2002). Improving schools through teacher leadership. *Education Journal*(59), 22–23.
- Hautala, T. M. (2005). *Personality and transformational leadership: Perspectives of subordinates and leaders*. Vaasan yliopisto.
- Hautala, T. M. (2006). The relationship between personality and transformational leadership. *Journal of Management Development*, 25(8), 777–794.
- Hickman, G. R. (Ed.). (2009). *Leading organizations: Perspectives for a new era* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hirschhorn, L. (1988). *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Hoerr, T. R. (2005). *The Art of School Leadership*. Alexandria, Association for Supervision and Curriculum Development.
- Jazzar, M. & Algozzine, B. (2006). *Critical Issues in Educational Leadership*. Toronto: Pearson.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751.
- Jung, C. G. (1970). *The Collected Works of C.G. Jung. 20 vols. Bollingen Series XX, translated by R.F.C. Hull, edited by H. Read, M. Fordham, G. Adler, and Wm. McGuire*. Princeton University Press.
- Kaya, F. (2017). Kutadgu Bilig'e Göre Liderde Bulunması Gereken Temel Vasıflar. *Electronic Turkish Studies*, 12(33). DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.12769>
- Kets de Vries, M. F. R. (1989). Leaders who self-destruct: The causes and cures. *Organizational Dynamics*, 17(4), 5–17.
- Kets de Vries, M. F. R. (2009). *Reflections on leadership and character*. London: Wiley.
- Kets de Vries, M. F. R. & Cheak, A. (2014). *Psychodynamic approach*. INSEAD.
- Kets de Vries, M. F. R. & Miller, D. (1984). *The Neurotic Organization*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Komives, S. R., Lucas, N. & McMahon, T. R. (2007). *Exploring leadership: For college students who want to make a difference* Calif.: Jossey-Bass
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). The Leadership Practices Inventory: Theory and evidence behind the five practices of exemplary leaders. http://media.wiley.com/assets/61/06/lc_jb_appendix.pdf. [20.10.2016]
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The Jossey-Bass academic administrator's guide to exemplary leadership* (1st ed.). San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Krantz, J. (2010). *The Myth that Binds. Psychoanalytic Perspectives on a Turbulent World*. London: Karnac.
- Law, S. & Glover, D. (2003). *Educational Leadership and Learning: Practice, Policy and Research*. Buckingham, Open University Press.
- Levinson, H. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Macalinao, R. C. (2004). *A study of the leadership attributes of pastors in large churches in urban metro Manila and the implications to designing a pastoral leadership development*

- program*. Basılmamış Doktora Tezi. Asia Graduate School of Theology, Quezon City, Philippines.
- Memişoğlu, S. P., & Çakır, M. (2015). Öğretmenlerin Liderlik Stilleri İle Sınıf İçi Öğretmen Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 10(15). DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8806>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moutafi, J., Furnham, A. & Crump, J. (2007). Is managerial level related to personality?. *British Journal of Management*, 18(3), 272–280.
- Mumford, M. D. (2006). *Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Murphy, J. T. (2000). The Unheroic Side of Leadership. Michael Fullan (Ed.) *Educational Leadership* içinde (ss.114–126) . San Fransisco: Jossey-Bass Press.
- Myers, I. B. (1998). *Introduction to Type: A Guide to Understanding Your Results on the MBTI Instrument* (6th ed.). Inc. Cpp.
- Myers, I. B., McCaulley, M. H., & Most, R. (1985). *Manual, a guide to the development and use of the Myers-Briggs type indicator*. Consulting Psychologists Press.
- Neumann, J. E. & Hirschhorn, L. (1999). The Challenge of Integrating Psychodynamic and Organizational Theory. *Human Relations* 52(6).
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (Seventh Edition). Los Angeles: SAGE Publications Inc.
- Obholzer, A. & Zagier Roberts, V. (Eds). (1994). *The Unconscious at Work*. London: Routledge.
- Papadopoulos, R. K. (2006). *The handbook of Jungien psychology: Theory, practice and applications*. London: Routledge.
- Pearson, C., & Marr, H. K. (2002). *Introduction to archetypes: The guide to interpreting results from the Pearson-Marr Archetype Indicator Instrument*. Gainesville Fla. Center for Applications of Psychological Type.
- Rezler, A. G., & French, R. M. (1975). Personality types and learning preferences of students in six allied health professions. *Journal of Allied Health*.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Schyns, B. & Sanders, K. (2007). In the eyes of the beholder: Personality and the perception of leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(10), 2345–2363.
- Somers, R. H. (1962). A new asymmetric measure of association for ordinal variables. *American sociological review*, 799–811.
- Stevens, A. (2013). *Archetype: A natural history of the self*. Routledge.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

Tuzcuoğlu, S. (1996). *Myers Briggs Psikolojik Tip Belirleyicisinin Dilsel Eşdeğerlilik Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması*. Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

VandenBos, G. R. (2015). *APA dictionary of psychology* (Second Edition). Washington, DC: American Psychological Association.

Zaleznik, A. (1966). *Human Dilemmas of Leadership*. New York: Harper & Row.

Zaleznik, A. & Kets de Vries, M. F. R. (1975). *Power and the corporate mind*. Oxford: Houghton Mifflin.

Ek 1 Arketipsel Liderlik Eğitim Programı (ALEP) Akış

BÖLÜM	KONULAR	Hft.	DERS (40dk)
GİRİŞ	Tanışma	1	1
	Ön testlerin Uygulanması		2
	Liderlik Eğitim Programının Tanıtılması		3
ARKETİPSEL LİDERLİK	Liderlik Kavramı ve Modern Liderlik Teorileri	2	1
	Kişilik Kavramı ve Liderlik ilişkisi		2
	Arketip Kavramı ve Liderlik ilişkisi		3
	Arketipler (PMAI)	3	1
	Liderlik Arketipleri (LAQ)		2
	Kültürümüzdeki Liderlik Arketipleri	4	3
	Masum, Yetim, Savaşçı, Bakıcı Arketipleri		1
	Araştırmacı, Aşık, Yıkıcı, Yaratıcı Arketipleri		2
	Kural Koyucu, Büyücü, Bilge, Şakacı Arketipleri		3
	Odak Grup Görüşmesi (ST) n:13	5	1
	Odak Grup Görüşmesi (NT) n: 6		2
	Odak Grup Görüşmesi (NF) n:9		3
	Odak Grup Görüşmesi (SF) n:8		4
	KİŞİLİK TİPOLOJİSİ VE LİDERLİK	Psikodinamik Liderlik Yaklaşımı	6
Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımı		2	
Arketipsel Liderlik Yaklaşımı		3	
Jung Kişilik Tipolojisi		7	1
Myers Briggs Tip Envanteri (MBTI)			2
Dışadönük - İçedönük Tipler Dikotomisi (E/I)		8	3
Duyusal - Sezgisel Tipler Dikotomisi (S/N)			1
Düşünsel – Duygusal Tipler Dikotomisi (T/F)			2
Yargısal - Algısal Tipler Dikotomisi (J/P)			3
Duyusal - Düşünsel Tipler Kategorisi (ST)		9	1
Duyusal - Duygusal Tipler Kategorisi (SF)			2
Sezgisel - Düşünsel Tipler Kategorisi (NT)	3		
Sezgisel - Duygusal Tipler Kategorisi(NF)	4		
LİDERLİK UYGULAMALARI	ALEP Başlangıç Kodlarının Anlatılması ve Grup Değerlendirmesi	10	1
	Yol göstermek, Model Olma - Model the Way (MW)		2
	Paylaşılan ortak bir vizyon oluşturmak - Inspiring a Shared Vision (IS)		3
	Süreci sorgulamak, risk Alma - Challenging The Process (CP)		4
	Kalbi Cesaretlendirme, Tanıma ve Takdir Etme -Encouraging The Heart (EH)		11

BÖLÜM	KONULAR	Hft.	DERS (40dk)
	Destekleyerek harekete geçirmek, İzleyenlerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek, -Enabling Others To Act (EO)		2
	Liderlik Uygulamaları Vaka Çalışması		3
	Bireysel - Arketipsel Liderlik Planı Hazırlama		1
	Liderlik Uygulama Alanında Kendini Geliştirme Aktiviteleri	12	2
	Olmak İstenilen Lider İmajını Gözden Geçirme		3
	Güçlü Yanların Ortaya Çıkmasını Zorlaştıran Engellerin Üstesinden Gelme		1
ÇIKTILAR VE DEĞERLENDİRME	Liderlik İçin Gelişimsel Aktiviteleri Seçme	13	2
	Bireysel - Arketipsel Liderlik Plan kontrolü		3
			1
	Programın Sonuçlarını Değerlendirme	14	2
			3
	Son Testlerin Uygulanması		4

EK 2**MBTI Deney Ve Kontrol Grubu Ön Test – Son Test Harf – Tip Değişim Sonuçları ve Pearson Ki Kare Testi Anlamlılık Değerleri**

Grup	Ön test	Son test	Harf *	Tip **	Grup	Ön test	Son test	Harf *	Tip **
DENEY GRUBU (n:36)	INFJ	ESTJ	3	1	KONTROL GRUBU (n:37)	ENTJ	ENTJ	0	0
	ESTP	ESTJ	1	1		ENFP	ENFP	0	0
	ENFJ	INFP	2	1		ESTJ	ESFJ	1	1
	ENFJ	ESFJ	1	1		ESFP	ESFP	0	0
	ENFP	ESTP	2	1		ESTJ	ESTJ	0	0
	ESTJ	ESTJ	0	0		ESTJ	ESTJ	0	0
	ESTP	ESTP	0	0		ENTJ	ENTJ	0	0
	ISTJ	ESTJ	1	1		ESTJ	ESTJ	0	0
	ISTJ	ISTJ	0	0		ISTJ	ISTJ	0	0
	ESTJ	ESTJ	0	0		ENTJ	ENTJ	0	0
	ISFJ	ISFJ	0	0		ENFJ	ENFP	1	1
	ENTJ	ENFJ	1	1		ESTJ	ESTJ	0	0
	ISTJ	ESTJ	3	1		ENFP	ENFP	0	0
	ESFP	ESFP	0	0		ESTP	ESTP	0	0
	ISFP	ISTP	1	1		ESTJ	ESTJ	0	0
	ENTP	ENTP	0	0		ENFJ	ENFP	1	1
	ENTJ	INTJ	1	1		ISFJ	ESFJ	1	1
	INFP	ENFP	1	1		ESTJ	ESFJ	1	1
	ESTP	INTP	2	1		ENFJ	ENFJ	0	0
	ESFP	ENFP	1	1		ENTJ	ENTJ	0	0
	ESFJ	ESFJ	0	0		ESFJ	ESFJ	0	0
	ENTJ	ESTJ	1	1		ISTJ	ESTJ	1	1
	ENFJ	ENFP	1	1		ISTJ	ISTJ	0	0
	ESTJ	ESTJ	0	0		ESTP	ESTP	0	0
	ENTJ	INTJ	1	1		INTJ	INTJ	0	0
	ENFP	INFP	1	1		ISTJ	ISTJ	0	0
ESTJ	ESFJ	1	1	INFJ	INFJ	0	0		
ENTJ	ESFJ	2	1	ENTJ	ENTJ	0	0		
ISFJ	ISFJ	0	0	ESTJ	ESTJ	0	0		
ESTJ	ESTJ	0	0	ISTP	ISTP	0	0		

Grup	Ön test	Son test	Harf *	Tip **	Grup	Ön test	Son test	Harf *	Tip **
	ESTJ	ESFJ	1	1		ENFJ	ENFJ	0	0
	ENFJ	ENFJ	0	0		ESTJ	ESTJ	0	0
	ESTJ	ENFP	3	1		ENTJ	ENTJ	0	0
	ESFJ	INTJ	3	1		ESFP	ESFP	0	0
	ISFJ	ISFJ	0	0		ENFJ	ENFJ	0	0
	ENFJ	INFP	2	1		INFP	INFP	0	0
						ENTJ	ENTJ	0	0
Değişim Sayısı			36	23	Değişim Sayısı			6	6
Değişim Oranı %			25,00	63,89	Değişim Oranı %			4,05	16,22
Ön test – Son test: Tip Değişim $\chi^2=13,29$ p<0.001, Harf Değişim $\chi^2=26,00$ p<0.001									

* Ön test - son test sonuçlarına göre değişim gösteren harf sayısıdır.

** Ön - Son teste göre değişen tip = 1, değişim olmayan tip=0 olarak belirtilmiştir.

Ek 3 Başlangıç Kodlamasında Tanımlanan Açık Kodlar Ve Frekans Değerleri.

Kod	f	Kod	f	Kod	f	Kod	f	Kod	f	Kod	f	Kod	f		
Adil	100	Fedakâr	21	Hâkimiyet Kurabilen	10	Dindar	6	Enerjik	4	Bilgi Aktaran	2	Hayata Hazırlayan	2	Olduğu Gibi Görünen	2
İletişim	96	Çalışkan	20	Hayal Gücü Sahibi	10	Eğlenceli	6	Geliştiren	4	Bilinçli	2	Hevesli	2	Olumlu	2
Sabırlı	90	Motive Eden	20	İleri Görüşlü	10	Esprili	6	Genel Kültürlü	4	Bireysel Özelliklere Dikkat Eden	2	Hizmetkâr	2	Organize Edebilen	2
Empati	78	Yönlendirici	19	Mutlu	10	Farklı Açılardan Bakan	6	Hedef Odaklı	4	Biz Bilinçli	2	İç Muhasebe Yapan	2	Oyuncu	2
Yenilikçi	72	Hitabet	18	Pratik	10	Gelişime Açık	6	İdealist	4	Çalışma Yönetimi	2	İhlaslı	2	Öfkesini Kontrol Eden	2
Yaratıcı	54	Öğrencileri Seven	18	Soğuk Kanlı	10	Hızlı Karar Verebilen	6	İlham Verebilen	4	Dâhi	2	İhtiyacı Bilen	2	Öğrenci Odaklı	2
Özgüven	50	Sınıfa Hâkim	18	Takım Çalışmasına Yatkın	10	İkna Kabiliyetli	6	İnisiyatif Sahibi	4	Dakik	2	İlgi Çekebilen	2	Önce Sevmek	2
Saygılı	48	İnançlı	17	Teknoloji Bilen	10	İstikrarlı	6	İyi Eğitilmiş	4	Danışman	2	İlgili	2	Öz Farkındalık	2
Sorumluluk Sahibi	46	İnsana Değer Veren	17	Vizyon Sahibi	10	Kahraman	6	İyimser	4	Dertli	2	İlkeli	2	Özeleştirici Yapabilen	2
Güvenilir	45	Pozitif Enerji	16	Yetenekli	9	Mesleki Yeterlilik	6	Koçluk Yapan	4	Detaycı Düşünen	2	İnandırıcı	2	Performans Odaklı	2
Kararlı	44	Risk Alabilen	16	Yönetebilen	9	Mücadeleci	6	Mantıklı	4	Dış Görünüşüne Önem Veren	2	İnsan Merkezli	2	Peşinden Sürükleyen	2
Alanına Hâkim	42	Sevecen	16	Ahlaklı	8	Neşeli	6	Mizah Yeteneği	4	Dik Duran	2	İstekli	2	Psikoloji Bilen	2
Dürüst	40	Sorun Çözme Becerisi	16	Başarılı	8	Nezaket	6	Özgün	4	Dikkat Çekici	2	İşinin Ehli	2	Rasyonel	2

Kod	f	Kod	f	Kod	f	Kod	f	Kod	f	Kod	f	Kod	f	Kod	f
Kendini Geliştiren	38	Azimli	15	Bilimsel	8	Objektif	6	Programlı	4	Dingin	2	İyi İnsan	2	Sanatsal Özellikleri Olan	2
Çözüm Odaklı	36	Gözlemci	15	Değişime Açık	8	Öğrenmeye Açık	6	Rehber	4	Doğa Sevgisi	2	İyi Niyetli	2	Sempatik	2
Model Olan	34	Güçlü	14	Duyulara Hitap Eden	8	Pozitif Yaklaşım	6	Sevilen	4	Doğru - Yanlış Fark Eden	2	Kapsayıcı	2	Sezgili	2
Bilgili	32	Güncel Olan	14	Entelektüel	8	Sağlam Karakterli	6	Sözünde Duran	4	Doğruluk	2	Karakterli	2	Sınırlarını Bilen	2
Farklılıklara Önem Veren	30	Karizmatik	14	Esnek	8	Sorgulayan	6	Şefkatli	3	Dönüştürücü	2	Katılımcı	2	Sonuç Odaklı	2
Örnek Olan	29	Otoriter	14	İşbirlikçi	8	Uyumlu	6	Şifacı	3	Drama Becerisi	2	Kendine Yeterli	2	Stratejik Düşünen	2
Dinleyici	28	Özgür Ortam Sağlayan	13	Keşfedici	8	Açık Görüşlü	5	Teşvik Eden	3	Durumsal Davranan	2	Kıyafeti Düzgün	2	Strese Dayanıklı	2
Merhamet	28	Tutarlı	13	Milli Manevi Değerler	8	Akıllı	5	Yılmayan	3	Düşünceli	2	Komik	2	Şakacı	2
Sevgi Dolu	27	Girişken	12	Mütevazı	8	Aktif	5	Zarif	3	Düşüncesi Net	2	Koordinasyon Yeterliği	2	Şeffaf	2
Araştıran	26	Giyim	12	Öğrenmeyi Öğreten	8	Anaç	4	Zorluklara Baş eden	3	Düşündürücü	2	Korkusuz	2	Tarih Bilgisi Olan	2
Disiplinli	26	Hatip	12	Öngörülü	8	Âşık	4	Adanmış	2	Edepli	2	Koruyucu	2	Tatlı Sert	2
Güler Yüzlü	26	İşini Severek Yapan	12	Önyargısız	8	Ayırım Yapmayan	4	Akılcı	2	Edilgen Olması	2	Kuralcı	2	Tecrübeli	2
Planlı Olmak	26	Nazik	12	Seviyeye Göre Eğiten	8	Bakımlı	4	Algısal	2	Emanet Ehli	2	Kültürlü	2	Uzman	2
Severek Yapmak	25	Özverili	12	Sosyal	8	Bilge	4	Âlim	2	Estetik	2	Lider	2	Üslup	2
Cesaretli	24	Paylaşımçı	12	Üretken	8	Çağa Ayak Uyduran	4	Amaç Odaklı	2	Etkileşime Açık	2	Melek	2	Vefakâr	2
Tarafsız	24	Problem Çözen	11	Yansıtıcı Düşünme	8	Çok Yönlü	4	Aydın	2	Farkındalık Sahibi	2	Meraklı	2	Yaptıklarını Belgeleyen	2
Vicdan	24	Yol Gösterici	11	Yapıcı	8	Demokratik Ortam Sağlayan	4	Babacan	2	Faydalı Olan	2	Mesleğini Seven	2	Yeterli	2
Yardımsızlar	24	Çocuğa Uyum Sağlayabilen	10	Zaman Yöneticisi	8	Doğal	4	Bakıcı	2	Fikirlere Açık Olan	2	Mizacı Uygun	2	Mücahit	1
Anlayışlı	22	Donanımlı	10	Analiz Yapabilen	7	Duyarlı	4	Baskın	2	Gayretli	2	Muhakeme	2	Spor Yapan	1
Hoşgörülü	22	Düzenli	10	Birleştirici Olan	7	Duygusal Zekâ Sahibi	4	Başarı Odaklı	2	Gelenekçi	2	Ne İstediyini Bilen	2	Unutulmama	1
Samimi	22	Eşitlikçi	10	Ciddiyet	6	Egosunu Denge Tutan	4	Becerikli	2	Gezen	2	Neden Sonuç İlişkisi Kuran	2		
Zeki	22	Girişimci	10	Destekleyici	6	Eleştiriye Açık	4	Bencil Olmayan	2	Güdüleyici	2	Odaklanabilir	2		

EK 4**Deney Grubu Katılımcıları MBTI, LPI Son Test Alt Envanter Puanlarının Özgün Liderlik Arketipleri ile Kendall's tau-b Korelasyon Analizi**

	Kendall's tau-b korelasyon	Araştırmacı	Odaklanmış Pratik	Bilgili Uzman	Yenilkeçi	Girişimci Takım	İletişimci	Koç	Sabırlı	Saygılı	Merhametli	Adil	İnançlı Otoriteler
Yol (MW)	<i>r</i>	-,444**	-0,017	-0,055	0,240	0,125	0,032	0,251	-0,042	0,162	-0,031	0,055	-,327*
	<i>p</i>	0,003	0,910	0,715	0,107	0,403	0,829	0,092	0,778	0,276	0,838	0,714	0,028
Vizyon (IS)	<i>r</i>	-0,064	0,188	,301*	,388**	0,240	,310*	0,104	-0,149	-0,078	-,482**	-0,282	-0,056
	<i>p</i>	0,666	0,209	0,044	0,009	0,109	0,038	0,486	0,318	0,603	0,001	0,059	0,706
Süreç (CP)	<i>r</i>	,545**	0,140	0,198	-0,102	-0,211	-0,160	,451*	0,103	0,231	-0,011	0,078	,484**
	<i>p</i>	0,000	0,361	0,195	0,503	0,167	0,294	0,003	0,500	0,131	0,945	0,608	0,002
Gelişim (EO)	<i>r</i>	-0,199	-0,159	-0,116	-,381*	-,337*	-,481**	0,206	0,115	,298*	,419**	,395*	-0,102
	<i>p</i>	0,184	0,288	0,440	0,011	0,024	0,001	0,168	0,442	0,046	0,005	0,008	0,495
Cesaret (EH)	<i>r</i>	-0,209	-,350*	-0,271	-,306*	-0,162	-0,265	0,134	0,039	0,216	,445**	,410*	-0,154
	<i>p</i>	0,167	0,021	0,073	0,043	0,284	0,080	0,376	0,795	0,154	0,003	0,007	0,308
Dışadönük (E)	<i>r</i>	0,273	-,424**	-0,127	0,114	0,101	-0,016	0,094	0,204	0,036	0,015	0,091	0,104
	<i>p</i>	0,061	0,004	0,385	0,433	0,487	0,915	0,520	0,162	0,803	0,919	0,532	0,475
İçedönük (I)	<i>r</i>	-0,268	,420**	0,121	-0,107	-0,104	0,013	0,082	0,200	0,029	-0,010	0,083	-0,099
	<i>p</i>	0,066	0,004	0,408	0,461	0,476	0,932	0,573	0,170	0,842	0,946	0,567	0,498
Duyusal (S)	<i>r</i>	,498**	0,165	0,123	-0,136	0,019	-0,088	,474*	0,177	-0,314*	-0,055	0,049	,491**
	<i>p</i>	0,000	0,247	0,389	0,340	0,893	0,537	0,001	0,216	0,028	0,699	0,731	0,001
Sezgisel (N)	<i>r</i>	-,499**	-0,159	-0,132	0,129	-0,026	0,088	,475*	0,177	,314*	0,063	0,049	-,491**
	<i>p</i>	0,000	0,267	0,357	0,365	0,853	0,537	0,001	0,216	0,028	0,662	0,731	0,001
Düşünsel (T)	<i>r</i>	0,208	0,218	,342*	,301*	,352*	0,244	0,201	0,166	0,230	-,480**	,370*	0,063
	<i>p</i>	0,146	0,128	0,017	0,036	0,014	0,088	0,160	0,245	0,109	0,001	0,010	0,658
Duygusal (F)	<i>r</i>	-0,208	-0,218	-,342*	-,301*	-,352*	-0,244	0,201	0,166	0,230	,480**	,370*	-0,063

Kendall's tau-b korelasyon	Araştırmacı	Odaklanmış Pratik	Bilgili Uzman	Yenilikçi	Girişimci Takım	İletişimci	Koç	Sabırlı	Saygılı	Merhametli	Adil	İnançlı Otoriteler	
<i>p</i>	0,146	0,128	0,017	0,036	0,014	0,088	0,160	0,245	0,109	0,001	0,010	0,658	
Yargısal (J)	<i>r</i>	,320*	-0,034	0,167	-0,030	-0,051	-0,131	,428*	-	,398*	0,130	0,089	,399**
	<i>p</i>	0,026	0,812	0,245	0,836	0,724	0,360	0,003	0,157	0,005	0,363	0,535	0,005
Algısal (P)	<i>r</i>	-,315*	0,016	-	0,055	0,027	0,132	,408*	0,190	,420*	-0,146	0,117	-,391**
	<i>p</i>	0,029	0,911	0,252	0,702	0,853	0,359	0,005	0,188	0,004	0,312	0,417	0,007
Duyusal Duygusal (SF)	<i>r</i>	,358*	-0,192	-	-,353*	-0,272	-0,258	0,258	0,204	0,033	,408*	,383*	,358*
	<i>p</i>	0,034	0,255	0,093	0,037	0,107	0,127	0,127	0,227	0,843	0,016	0,023	0,034
Duyusal Düşünsel (ST)	<i>r</i>	,337*	,405*	,361*	0,248	0,204	0,129	-,375*	0,082	0,204	-,450**	-,380*	,337*
	<i>p</i>	0,046	0,017	0,033	0,143	0,226	0,444	0,027	0,628	0,227	0,008	0,025	0,046
Sezgisel Düşünsel (NT)	<i>r</i>	-0,289	-0,080	0,006	,380*	,398*	,467**	,359*	0,142	0,135	-,398*	0,082	-0,289
	<i>p</i>	0,087	0,635	0,973	0,025	0,019	0,006	0,034	0,401	0,425	0,019	0,626	0,087
Sezgisel Duygusal (NF)	<i>r</i>	-,501**	-0,192	-	-0,225	-0,272	-0,258	,387*	,408*	,367*	,408*	0,104	-,501**
	<i>p</i>	0,003	0,255	0,472	0,183	0,107	0,127	0,022	0,016	0,030	0,016	0,537	0,003
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	

** . Korelasyon anlam düzeyi 0.01 seviyesinde (2-tailed).

* . Korelasyon anlam düzeyi 0.05 seviyesinde (2-tailed).

Ek 5 (ALEM) Kapsamında Revize Edilmiş Arketipsel Liderlik Eğitim Programı (ALEP)

BÖLÜM	KONULAR	Hft.	DERS (40dk)
GİRİŞ	Tanışma		1
	Arketipsel Liderlik Eğitim Programı (ALEP) Tanıtılması	1	2
	Liderlik Kavramı ve Modern Liderlik Teorileri		3
ARKETİPSEL LİDERLİK	Kişilik Kavramı ve Liderlik ilişkisi		1
	Arketip Kavramı ve Liderlik ilişkisi (PMAI), (LAQ)	2	2
			3
	Arketipsel Liderlik Eğitim Modeli ve Kültürümüzdeki Liderliğin Özgün Doğası (Bilge ve Erdemli Lider)	3	1
			2
			3
	Özgün Liderlik Arketiplerinin Bilge Yönü		1
	Araştırmacı Lider, Odaklanmış Pratik Lider, Bilgili Uzman Lider, Yenilikçi Lider, Girişimci Takım Lideri, İletişimci Lider	4	2
			3
			1
KİŞİLİK TİPOLOJİSİ VE LİDERLİK	Özgün Liderlik Arketiplerinin Erdem Yönü		1
	Koç Lider, Sabırlı Lider, Saygılı Lider, Merhametli Lider, Adil Lider, İnançlı Otoriter Lider	5	2
			3
	Psikodinamik Liderlik - Dönüşümsel Liderlik - Arketipsel Liderlik Yaklaşımları		1
	Jung Kişilik Tipolojisi	6	2
	Myers Briggs Tip Envanteri (MBTI)		3
	Dışadönük - İçedönük Tipler Dikotomisi (E/I)		1
	Duyusal - Sezgisel Tipler Dikotomisi (S/N)	7	2
	Düşünsel - Duygusal Tipler Dikotomisi (T/F)		3
	Yargısal - Algısal Tipler Dikotomisi (J/P)		1
Duyusal - Düşünsel Tipler Kategorisi (ST)	8	2	
Duyusal - Duygusal Tipler Kategorisi (SF)		3	
Sezgisel - Düşünsel Tipler Kategorisi (NT)		1	
Sezgisel - Duygusal Tipler Kategorisi (NF)	9	2	
MBTI vaka çalışması		3	
LİDERLİK UYGULAMALARI	Yol göstermek, Model Olma - Model the Way (MW)		1
	Paylaşılan ortak bir vizyon oluşturmak - Inspiring a Shared Vision (IS)	10	2
	Süreci sorgulamak, Risk Alma - Challenging The Process (CP)		3
	Kalbi Cesaretlendirme, Tanıma ve Takdir Etme -Encouraging The Heart (EH)		1
	Destekleyerek harekete geçirmek, İzleyenlerinin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek, -Enabling Others To Act (EO)	11	2
	Liderlik Uygulamaları Vaka Çalışması		3
ALEM UYGULAMA ÇIKTILARI VE DEĞERLENDİRME	Arketipsel Liderlik Eğitim Modeli (ALEM) Uygulama yöntemleri ve Değerlendirme Kriterleri	12	1
			2
			3
	Bireysel - Arketipsel Liderlik Planı Hazırlama		1
	Liderlik Uygulama Alanında Kendini Geliştirme Aktiviteleri	13	2
	Olmak İstenilen Lider İmajını Gözden Geçirme		3

BÖLÜM	KONULAR	Hft.	DERS (40dk)
	Güçlü Yanların Ortaya Çıkmasını Zorlaştıran Engellerin Üstesinden Gelme	14	1
	Liderlik İçin Gelişimsel Aktiviteleri Seçme		2
	Bireysel - Arketipsel Liderlik Plan Kontrolü ve Öneriler		3
