



**MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSELERİNDE GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNDE DAĞITIMCI
LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ
(ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)**

Merve Mermer

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

OCAK, 2019

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 6 (altı) ay sonra tezdten fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Merve

Soyadı : MERMER

Bölümü : Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinde Dağıtımıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği)

İngilizce Adı : Opinions of Teachers Who Work at Vocational and Technical Anatolian High Schools About Distributed Leadership Behaviors at School Administrators (Ankara Province Example)

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı : Merve MERMER

İmza :

JÜRİ ONAY SAYFASI

Merve Mermer tarafından hazırlanan “Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri’nde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinde Dağıtımçı Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri” adlı çalışma aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi İlhan AKAR

.....

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Başkan: Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

.....

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Üye: Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

.....

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 18/01/2019

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

.....



Canım aileme

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamda bana yardım eden ve kıymetli fikirleri ile bana yol gösteren değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi İlhan AKAR'a teşekkürlerimi borç bilirim.

Araştırma sürecinde bana destek veren, değerli fikirlerini benimle paylaşan ve her daim bana yardımcı olan değerli hocalarım Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU'na, Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR'e, Doç. Dr. Türker KURT'a ve yüksek lisans dönemimde kıymetli bilgi birikimlerinden yararlandığım tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Haytımın her alanında yanımda olduklarını hissettiğim, yorulduğum zamanlar beni teşvik edip, yüksek lisansı bitirmem için beni hep destekleyen canım annem ve babama, bütün çevirilerimde sıkılsalar da bana yardım eden kardeşlerime sonsuz teşekkür ederim.

Araştırmaya katılarak bana destek vererek değerli görüşlerini benimle paylaşan öğretmen arkadaşlarıma da teşekkürlerimi sunarım.

**MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSELERİNDE GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNDE DAĞITIMCI
LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ
(ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Merve Mermer

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Kasım 2018

ÖZ

Bu araştırma Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri’nde (MTAL) görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının oluşan okul yöneticilerindeki dağıtımci liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda, 2016-2017 eğitim öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan 404 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada nicel yöntem kullanılmıştır. Katılımcılardan veri toplamak amacıyla “Kişisel Bilgiler Formu” ile Hulpia, Devos ve Rosseel (2009) tarafından geliştirilip, Türkçe’ye uyarlaması Özdemir (2012) tarafından yapılan “Dağıtımci Liderlik Envanteri” (DLE) kullanılmıştır. Verileri analiz etmek amacıyla SPSS 22 paket programından yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, öğretmenler okul müdürlerinin orta düzeyde dağıtımci liderlik davranışı sergilediğini, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarının ise, çoğunlukla

dağıtımıcı liderlik davranışı sergilediğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda okul yöneticilerinden oluşan liderlik ekibi arasındaki uyumun orta derecede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, branş, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi değişkenlerinin ele alındığı demografik özellikler, öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı farklılık oluşturmamıştır. Yalnızca müdür yardımcılar alt ölçeğinde cinsiyet değişkeni, katılımcıların görüşlerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmuştur. Bu doğrultuda erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre, müdür yardımcılarının daha fazla dağıtımıcı liderlik davranışını gösterdiklerini ifade etmişlerdir.



Anahtar Kelimeler : Liderlik, dağıtımıcı liderlik, öğretmen, okul yöneticileri, meslek liseleri

Sayfa Adedi : xvii+116

Danışman : Dr. Öğr. Üyesi İlhan AKAR

**OPINIONS OF TEACHERS WHO WORK AT VOCATIONAL AND
TECHNICAL ANATOLIAN HIGH SCHOOLS ABOUT
DISTRIBUTED LEADERSHIP BEHAVIORS AT SCHOOL
ADMINISTRATORS**

(ANKARA PROVINCE EXAMPLE)

(M. S. Thesis)

Merve Mermer

GAZİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCE

November 2018

ABSTRACT

This research was conducted with purpose of determining distributed leadership behaviors of school leaders who consist of headmaster, head assistant of principle and assistant principals; based on opinions of teachers who work at Vocational and Technical Anatolian High schools. In this context, 404 teachers working in the central districts of Ankara in the 2016-2017 academic year formed the sample of the research. Quantitative method was used for this study. For the purpose of participant data collection “Personal Information Form” and “Distributed Leadership Inventory” (DLI) developed by Hulpia and et al. (2009), and adapted to Turkish by Özdemir (2012) have been used. SPSS 22- statistical package program was used for data analysis. According to the results; while headmasters

exhibit medium-level distributed leadership behavior, head assistant of principle and assistant principals exhibit high-level distributed leadership behavior. It is concluded that harmony among school leadership team is at medium-level. Demographic features that include age, gender, seniority, branch, and year of working at the current institution, have not caused significant variation in opinions of teachers. Gender variation in assistant principals subscale, however, has caused significant variation in opinions of teachers. With this context, male teachers, in comparison to female teachers, have expressed that assistant principals exhibit more distributed leadership behavior.



Key Words : Leadership, distributed leadership, teacher, school administrators, vocational high schools

Page Number : xvii+116

Supervisor : Asisstant Professor İlhan AKAR

İÇİNDEKİLER

ÖZ	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xvii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	6
Araştırmanın Önemi.....	7
Sayıtlar	8
Sınırlılıklar	8
Tanımlar.....	9
BÖLÜM II	10
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	10
Lider ve Liderlik Kavramı	10
Liderlik ve Yöneticilik Kavramları.....	12
Liderlikte Kullanılan Güç Kaynakları.....	15

Liderlik Kuramları	16
<i>Büyük Adam Kuramı.....</i>	<i>16</i>
<i>Özellikler Kuramı</i>	<i>17</i>
<i>Davranışsal Kuramlar</i>	<i>18</i>
<i>Ohio State Üniversitesi Araştırmaları</i>	<i>19</i>
<i>Michigan Üniversitesi Araştırmaları</i>	<i>20</i>
<i>Yönetim Gözeneği Kuramı.....</i>	<i>20</i>
<i>Durumsallık Kuramları</i>	<i>21</i>
<i>Yol Amaç Kuramı</i>	<i>22</i>
<i>Fiedler'in Durumsallık Kuramı</i>	<i>22</i>
<i>Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Kuramı</i>	<i>23</i>
<i>Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı</i>	<i>24</i>
<i>Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı.....</i>	<i>24</i>
Yeni Liderlik Yaklaşımları.....	25
<i>Vizyoner Liderlik</i>	<i>25</i>
<i>Dönüşümcü Liderlik.....</i>	<i>26</i>
<i>Karizmatik Liderlik.....</i>	<i>27</i>
<i>İşlemci Liderlik.....</i>	<i>28</i>
<i>Etik Liderlik.....</i>	<i>28</i>
<i>Öğretimsel Liderlik.....</i>	<i>29</i>
<i>Sosyal adalet liderliği.....</i>	<i>31</i>
Dağıtımçı Liderlik.....	32
<i>Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımları</i>	<i>35</i>
<i>Gronn'un Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı</i>	<i>35</i>
<i>Spillane'nin Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı</i>	<i>37</i>
<i>Macbeth'in Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı</i>	<i>38</i>
<i>Elmore'un Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı</i>	<i>40</i>
<i>Dağıtılmış Liderliği Etkileyen Faktörler.....</i>	<i>42</i>
<i>Okullarda Dağıtımçı Liderlik</i>	<i>43</i>
İlgili Araştırmalar.....	47
<i>Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar</i>	<i>48</i>
<i>Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....</i>	<i>55</i>
BÖLÜM III.....	60

YÖNTEM	60
Araştırmanın Modeli	60
Evren ve Örneklem	60
Veri Toplama Araçları	64
<i>Kişisel Bilgiler Formu</i>	<i>64</i>
<i>Dağıtılmış Liderlik Ölçeği.....</i>	<i>64</i>
Verilerin Toplanması.....	67
Verilerin Analizi	67
BÖLÜM IV	70
BULGULAR VE YORUM	70
Okul Yönetim Ekibinin Liderlik İşlevleri ve Liderlik Ekibi Uyumuna İlişkin Bulgular.....	70
Okul Müdürlerinin Liderlik İşlevine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi	71
Okul Müdür Başyardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	74
Okul Müdür Yardımcılarının Liderlik İşlevlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	78
Okul Yönetim Ekibi Arasındaki Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi	81
BÖLÜM V	85
SONUÇ VE TARTIŞMA	85
Tartışma	85
<i>Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma</i>	<i>85</i>
<i>İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma</i>	<i>87</i>
<i>Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma.....</i>	<i>88</i>
<i>Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma</i>	<i>90</i>

Sonuçlar	91
Öneriler	92
KAYNAKLAR	94
EKLER	110
EK 1. Veri Toplama Aracı	111
EK 2. Dağıtılmış Liderlik Envanteri Kullanım İzni	115
EK 3: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni	116



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. <i>Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar</i>	13
Tablo 2. <i>Araştırma Evreninin Merkez İlçelere Göre Okul ve Öğretmen Sayıları</i>	61
Tablo 3. <i>Araştırma Örnekleminin Okul ve Öğretmen Sayıları İle Merkez İlçelere Göre Dağılımı</i>	62
Tablo 4. <i>Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler</i>	63
Tablo 5. <i>Dağıtılmış Liderlik Envanterinin Alt-Ölçeklerine Ait Madde Numaraları</i>	65
Tablo 6. <i>Dağıtımcı Liderlik Envanterinde Yer Alan Liderlik Fonksiyonları Alt Ölçeklerine Ait Sınırlar ve Verilen Ağırlıklar</i>	65
Tablo 7. <i>Dağıtımcı Liderlik Envanterinde Yer Alan Liderlik Ekibi Alt Ölçeğine Ait Sınırlar ve Verilen Ağırlıklar</i>	66
Tablo 8. <i>Dağıtımcı Liderlik Envanterinin Alt-Ölçeklerinin Güvenirlik Analizi Sonuçları</i> ..	66
Tablo 9. <i>Değişkenlere Ait Cronbach Alfa Katsayı Değerleri</i>	68
Tablo 10. <i>Normallik Değerleri (Basıklık ve Çarpıklık Katsayı Değerleri</i>	69
Tablo 11. <i>Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i>	70
Tablo 12. <i>Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik İşlevine İlişkin t-testi Sonuçları</i>	71
Tablo 13. <i>Branş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik İşlevine İlişkin t-testi Sonuçları</i>	72

Tablo 14. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	72
Tablo 15. Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	73
Tablo 16. Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	74
Tablo 17. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdür Başyardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin t-testi Sonuçları.....	75
Tablo 18. Branş Değişkenine Göre Okul Müdür Başyardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin t-testi Sonuçları.....	75
Tablo 19. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdür Başyardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	76
Tablo 20. Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdür Başyardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	77
Tablo 21. Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Müdür Başyardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	77
Tablo 22. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdür Yardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin t-testi Sonuçları.....	78
Tablo 23. Branş Değişkenine Göre Okul Müdür Yardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin t-testi Sonuçları	79
Tablo 24. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdür Yardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları	79
Tablo 25. Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdür Yardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları	80
Tablo 26. Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Müdür Yardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları.....	81

Tablo 27. <i>Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yönetim Ekibi Arasındaki Uyuma İlişkin t-testi Sonuçları</i>	82
Tablo 28. <i>Branş Değişkenine Göre Okul Yönetim Ekibi Arasındaki Uyuma İlişkin t-testi Sonuçları</i>	82
Tablo 29. <i>Yaş Değişkenine Göre Okul Yönetim Ekibi Arasındaki Uyuma İlişkin ANOVA Sonuçları</i>	83
Tablo 30. <i>Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdür Yardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları</i>	83
Tablo 31. <i>Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Yönetim Ekibi Arasındaki Uyuma İlişkin ANOVA Sonuçları</i>	84

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

DLE Dağıtılmış Liderlik Envanteri

MTAL Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın problem cümlesi ve alt problemleri, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmaya dair sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

Problem Durumu

Ekonomik, sosyal, teknolojik ve bilimsel alanda gerçekleşen değişimlerin hızı küreselleşme ile artarak devam etmiş (Barutçugil, 2014, s. 51), beraberinde ise bu durum uluslararası rekabet ve eğitim sisteminde değişikliğe yol açmıştır. Türkiye’de de hemen hemen her alanın etkilendiği gibi eğitim alanı da bu durumdan etkilenerek hızlı bir değişim sürecine girmiştir (Özdemir, 2013, s. 125). Sonuçta toplumlardaki bu değişimlerden insanların değerleri, kavramları etkilenmiş ve buna bağlı olarak örgütlerin işleyişinde, yönetim sürecinde dikkate değer ölçüde değişme meydana gelmiştir (Aydın, 2005, s. 243).

Yönetim kamu kurumlarında, özel sektörde kısaca hayatımızın her alanında yer edindiği gibi eğitimde de hayatımıza girmektedir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken belirlenen hedefler ve işlevlerin uzmanlık gerektiren eğitim yönetimi ile kamu yönetimini birbirinden ayırmasıdır. Bunun en önemli sebeplerinden biri olarak gösterilen durum ise, eğitimin özgünlüğünün eğitim yönetimine de yansımasıdır (Aydın, 2005, s. 179).

Aydın (2005)' a göre eğitim, “bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak, geleceği kontrol etme girişimi” (s. 179) olarak tanımlanmaktadır. Bir ülkenin sosyal, kültürel, bilimsel, ekonomik alanda iyileşmesi için en önemli öge olan eğitim (Gedikoğlu, 2015, s.1), toplumun sağlıklı işleyişinde ve toplum içinde karşılaşılan problemlerin çözümünde odak noktası olarak görülmektedir. Eğitimde formal bir örgüt olan okulların ise, insanların hayatlarını huzurlu ve sağlıklı devam ettirebilmeleri için onları eğitmek gibi bir sorumluluğu bulunmaktadır (Aydın, 2005, s. 179).

Okulda etkili bir öğrenmenin sağlanabilmesi, okul programı ve okulun yönetimi gibi birçok unsurla beraber, okulun başarısından da okul müdürü sorumlu tutulmaktadır. Okulun başarısının diğer etkenlerle beraber bir nevi okul müdürüne bağlı olmasıyla birlikte, bu durumun gerçekleşmesi için sadece müdürün sahip olduğu yasal güç ve yetkiler yeterli görülmemektedir (Şişman, 2012, s. 31).

Okullarda başarının sağlanabilmesi, öğretimin geliştirilmesi, eğitim ile ilgili endişelerin giderilmesini sağlayabilmek için öğretmenlerin ve yöneticilerin liderliği beraber üstleneceği liderlik anlayışını benimsemelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir (Katzenmeyer & Moller, 2013, s. 2; Lambert, 1998, s. 5). Okul müdürleri öğretmen liderliğini destekleyerek, okul başarısının artırılmasının yanı sıra okula yönelik olumsuz eleştirilerin azalmasını da katkı sağlamaktadır. Bununla beraber öğretmenler de kendisine verilen liderlik ile okuldaki öğrenme ve öğretimde etki sahibi olabilmektedirler. Bu durum öğretmenlerin okuldaki etkisini fazlalaştırdığı gibi onların işten sağladığı doyumun artmasına da fayda sağlamaktadır. Okul yöneticileri ise, liderliği paylaşarak kendi güçlerinin artmasına imkan vermektedirler (Katzenmeyer & Moller, 2013, s. 98).

Liderlik ile ilgili araştırmaların başlaması ile beraber geçmişten günümüze kadar farklı farklı fikirler kullanılarak liderlik hususunda tanımlar yapılmıştır (Gedikoğlu, 2015, s. 27; Şişman, 2012, s. 11). Tanımlar bazı durumlardan dolayı çeşitlilik gösterse de bu tanımların her biri yalnızca lideri, yani *tek bir bireyi* odak noktası olarak ele almıştır (Brungardt, 1998). Yirminci yüzyılın literatüre kazandırdığı yeni yaklaşımlarla beraber liderlik

anlayışının tek bir kişi olarak görülmemesi üzerinde durulmuştur. Kısaca lider deyince akla sadece bir bireyin verdiği kararlar değil, diğer bireylerinde katılımının sağlandığı, onlarla birlikte işbirliği içinde olduğu süreç öne çıkmıştır (Gedikoğlu, 2015, ss. 27-28)

Bu kapsamda okul müdürlerinden tek tip bir liderlik göstermesi beklenmemektedir. Müdürün liderlik özellikleri çalıştığı okulun çevresi, bulunduğu ortam, toplum, öğretmen ve öğrenci özelliklerine göre çeşitlilik gösterebilmektedir. Okulda etkili bir öğrenmenin başarılabilmesi için de okul müdürüne önemli bir sorumluluk düşmektedir. Fakat müdürün okul için gerekli olan bütün işleri tek başına yapabilmesi ve bunu başarabilmesi oldukça zor gözükmektedir (Şişman, 2012, s. 71).

Yaşanan değişimler ile beraber liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar da bu durumdan etkilenmiştir. Günümüzde tek bir bireyin/liderin problemlere çözüm üreteceği düşüncesini yansıtan özellik, davranış ve durumsallık kuramı gibi geleneksel liderlik yaklaşımları evrim geçirmiş; yerini kurumdaki farklı bireylerin bilgilerinin, yeteneklerinin, ortak paylaşımının önemli olduğu demokratik, paylaşımcı, katılımcı anlayışın ön plana çıktığı liderlik yaklaşımlarına bırakmıştır (Özer & Beycioğlu, 2013).

Özellikle son yıllarda, *tek adam* liderliği üzerinde durulan geleneksel liderlik yaklaşımlarına alternatif olarak tartışılan liderlik yaklaşımlarından biri de dağıtımcı liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır (Baloğlu, 2011a; Elmore, 2000; Gronn 2000; Harris, 2004; Spillane, 2005a).

Spillane (2005a) dağıtımcı liderliği, yalnızca tek bir kişinin birçok kişinin sorumluluğu üstlenmesi olarak değil; liderler, izleyenler ve onların durumlarının birbirini etkilemesinin bir sonucu olarak görmektedir. Böylece geleneksel fikirleri tekrarlamaktan ziyade liderliğe yeni bir zemin oluşturmaktadır. Dağıtımcı liderlik; paylaşımcı liderlik, takım liderliği ve demokratik liderlik kavramları ile eş anlamlı değildir. Fakat şartlara göre dağıtılmış liderlik, paylaşımcı liderliği içerdiği gibi demokratik ya da otokratik tutumlar da içerebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında liderlik okulda öğretmenler dahil bir çok bireye dağıtılabilir. Fakat bu dağıtımın demokratik olmak gibi bir zorunluluğu yoktur.

Bennett, Harvey, Wise ve Woods (2003) dağıtımıcı liderliği, bir teknik ya da uygulamadan ziyade “liderlik hakkında düşünme yolu” olarak görmekte, aynı zamanda dağıtılmış liderliğin formal pozisyon ve rollerden ziyade örgütteki uzmanlık üzerinde yoğunlaştığından bahsetmektedir.

Harris (2007) ise dağıtımıcı liderliği, “örgütteki liderlik faaliyetlerinin grup üyeleri arasında dağıtılarak, tecrübe edilmesi yoluyla liderliğin geliştirilip örgütün hedeflerine ulaşılması” olarak tanımlamaktadır.

Gronn (2002a) genellikle lider ve izleyen kavramlarının üzerinden liderlik tanımlarının kurulmasını eleştirmekte, bunun yerine iş bölümüne dayalı olarak dağıtımıcı liderliğin ortaya çıktığı görüşünü benimsemektedir. Kurum içindeki işlerin çeşitlenip, niteliksel açıdan değişmesi ve işlerin yürümesi için uzmanlaşma önem kazanmaktadır. Dolayısıyla uzmanlaşma, beraberinde getirdiği işbölümü ile beraber kurum içindeki üyelerin karşılık olarak birbirine bağımlı olması gereken bir duruma dönüşmektedir. Bu durum da liderliğin dağıtılmasını gerekli kılmaktadır.

Liderlik rollerinin dağıtılmadan eğitim ve öğretim gibi bilgiye dayanan kurumlarda, karışık görevlerin uygulanabilmesi zor görünmektedir. Fakat buradan örgütteki genel performanstan sadece bir kişinin sorumlu olmadığı ya da o kişinin resmi liderlik rollerinin önemsiz olduğu anlamının çıkarılmaması gerekmektedir. Örgütteki resmi lider, örgüt içerisindeki parçaları bir arada tutarak personelin kapasitelerini açığa çıkarma sorumluluğunu üstlenmektedir (Elmore, 2000).

Öğrenci çıktıları, okul liderliğinde başarının kıstası olduğu kadar hesap verebilirlik, kurum içinde belirlenen amaçlara ulaşılabilirlik ve başarılı olmak okul liderleri açısından başarıyı gösteren bir faktör olarak görülmelidir. Eğitimin ilk kademesi olan okul öncesinden üniversiteye kadar her bir kademedeki öğrenci çıktılarını ölçülerek okul liderinin başarısı açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla tek bir kişinin bu amaçların gerçekleştirilmesinde sorumlu olması zor ve güçtür. Bu nedenle okul liderinin tek başına

sorumluluğu almak yerine, kurumdaki diğer bireylerle iş birliği yaparak liderlik sorumluluğunu dağıtması faydalı olacaktır (Elmore, 2000).

Bu bağlamda meslek liselerinde uygulanan programlar, gerek sahada gerek okuldaki çalışma ortamları, bünyesinde barındırdığı atölyeler ve laboratuvarlar, okulun çevresiyle olan ilişkileri, öğretmen yetiştirme sisteminde farklılık göstermesi, öğrencilerin sahaya çıkarak öğrenimlerinin bir bölümünü uygulamalı olarak yapması, öğrencilerin ve velilerin okuldan ve öğretmenden beklentileri yönünden genel ortaöğretim kurumlarıyla farklılıklar göstermektedir. Yapısı itibariyle karmaşık olan bu kurumlar öğrencilerini iş ve meslek alanlarına hazırladığı gibi onların bir üst eğitim öğretim kurumuna geçmelerine de imkan sağlamaktadır (Sönmez, 2006). Öğrencilerin bu kurumlarda hem alan hem de kültür dersleri almaları, son sınıfta ise kültür derslerinin azalarak öğrencilerin staja yoğunlaşmaları gibi durumların bireylerde ya da öğrencilerde kurumda verilen eğitimle ilgili endişelere yol açtığı söylenebilir.

Eğitimle ilgili endişelerin giderilmesi ise, okulda bulunan bütün personelin bilhassa öğretmenlerin yeteneklerinden, bilgilerinden yararlanmayı amaçlayan liderlik anlayışından geçmektedir. Aksi halde okul müdürlerini öğretmenlerden ayıran ast üst ilişkisine dayalı eğitim ortamında, öğretimin geliştirilmesini beklemek doğru değildir (Katzenmeyer & Moller, 2013, s. 2).

Dağıtımçı liderlik, kurumda karşılaşılan problemlerin çözümünde liderliğin kahramanı olarak görülebilmekte (Spillane, 2005a), okulun gelişimi için öğretmenlerin ve yöneticilerin sürekli birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde olmalarını hedeflemektedir. Bu durumun ise okul kapasitesini geliştirmeye ve örgütsel değişime yardımcı olacağı belirtilmektedir (Harris, 2005a; Harris & Spillane, 2008).

Bununla birlikte okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğrenenlerin örgütsel bağlılığına (Ataş Akdemir & Ayık, 2017; Hulpia vd., 2010) ve öğretmenlerin örgütteki motivasyon ve yaratıcılık düzeylerinde olumlu yönde etkili olduğu (Uçar ve Dağlı, 2017) görülmüştür. Ayrıca okullarda liderliğin dağıtılmasının öğretmenlerin özerkliğini (Çelik,

2016) ve öğretmenlerin örgütteki iş doyumunu etkilediği (Ağırdaş, 2014; Akyürek, 2016) araştırmalarla birlikte okullardaki dağıtımçı liderliği saptamaya çalışılan araştırmalara da (Bozkuş & Gündüz, 2014; Korkmaz & Gündüz, 2011; Mullick, Sahrma & Deppeler, 2012; Özdemir & Demircioğlu, 2013) rastlanmıştır. Bununla birlikte dağıtımçı liderlik ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, ampirik ve kuramsal çalışmalara (Ağırdaş, 2014; Ağıroğlu Bakır, 2013; Akyürek, 2016; Baloğlu, 2011a, 2011b, 2012, 2016; Bozkuş & Gündüz, 2014; Çelik, 2016; Güçlü, Kazancı Tınmaz ve Paksoy, 2015; Heck & Hallinger, 2009; Hulpia, Devos & Keer, 2010; Kılınç, 2014; Korkmaz & Gündüz, 2011; Özdemir, 2012; Özdemir & Demircioğlu, 2013; Özer & Beycioğlu, 2013; Uçar & Dağlı, 2017) rastlanmıştır. Bunlardan biri olan Güçlü vd. (2015) tarafından yapılan araştırmada Ankara ilindeki meslek liselerinde görev yapan alan şeflerinin, okul yöneticilerinin dağıtımçı liderliğine ilişkin görüşlerini incelemek amaçlanmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemi kullanılarak 15 alan şefi ile çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, okulda alan şefleri ile öğretmenler arasındaki işbirliğinin yüksek düzeyde iken, okul müdürleri ile orta düzeyde olduğu; okul müdürlerinin öğretmenlerin liderlik becerilerinin gelişimi için çaba göstermedikleri ve okulu geliştirmek için paydaşları dahil etme konusunda yeterince fırsat vermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmalarla birlikte Türkiye’de alan yazın taramaları incelendiğinde; Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan meslek liselerinde dağıtılmış liderliğin görünümüne odaklanan nicel bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu doğrultuda bu araştırmada, MTAL’de görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri incelenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı MTAL’de görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini saptamak ve öğretmen görüşlerinin cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi gibi demografik

özelliklere göre incelemektir. Bu amaca ulaşmak için mevcut araştırma kapsamındaki aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri'nde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre;

1. Okul yöneticilerinin (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri nasıldır?
2. Okullardaki liderlik ekibi üyeleri (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) arasındaki uyum ne düzeydedir?
3. Dağıtımçı liderliğe ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem ve bulunduğu kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermekte midir?
4. Liderlik ekibi (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) arasındaki uyuma ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem ve bulunduğu kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı fark göstermekte midir?

Araştırmanın Önemi

2000'li yıllardan beri yapılan eğitimsel liderlik ile ilgili çalışmalarda en fazla tartışılan ve araştırılan yaklaşımlardan biri de dağıtımçı liderliktir (Harris, 2007). Yaklaşımın yeni olması itibariyle Türkiye'de, özellikle meslek liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin yeterli çalışma bulunmadığı düşünülmektedir. Bu anlamda yapılan bu araştırmanın, MTAL'de görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinde dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin incelemesi bakımından literatüre katkı sağlayacağı, ileride yapılacak olan araştırmalara kaynak sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulguların okul yöneticilerine, öğretmenlere, eğitim yöneticilerine, eğitim yöneticisi yetiştiren üniversitelere ve dağıtımçı liderlik ile ilgili çalışacak olan

araştırmacılara yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda öğretimin geliştirilmesi, öğretmenlerin birbirleriyle işbirliği ve kurumdaki öğretmen liderliğinin desteklenmesi açısından, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul yöneticilerine yönelik yapılacak ya da yapılması düşünülen hizmet içi eğitimlerinde ve eğitim politikalarında bu bulgulardan faydalanılacağı düşünülmektedir.

Okulun gelişimi için öğretmenlerinde etkili olabileceği, bu doğrultuda öğretmenlerle birlikte okuldaki diğer üyelere daha fazla sorumluluk verilerek desteklenmesi konusunda okul yöneticilerine yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Bununla beraber okul yöneticilerine işbirliği ve takım halinde çalışmanın önemi açısından bilgi verici olacağı, kurumda tek liderlikten daha çok liderliğin dağıtılarak daha fazla verim alınacağı konusunda yol gösterici olacağı umulmaktadır. Aynı zamanda meslek liselerindeki okul yöneticilerinin gösterdiği dağıtımcı liderlik davranışları konusunda öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye çalışması nedeniyle önemli veriler sunacağı düşünülmektedir.

Sayıtlar

- 1) Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularına samimi ve içten cevap verdikleri varsayılmıştır.
- 2) Araştırmada kullanılacak olan veri toplama araçlarının, araştırmadan elde edilecek veriler için uygun ve yeterli olduğu varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

- 1) Araştırma 2016 - 2017 Ankara ili merkez ilçelerindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi MTAL' de görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- 2) Araştırmada elde edilecek veriler kullanılacak veri toplama araçları ile sınırlıdır.

Tanımlar

Liderlik: “Belirli amaç ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücüdür” (Şişman, 2012, s. 3).

Dağıtılmış liderlik: Örgütteki liderlik faaliyetlerinin grup üyeleri arasında dağıtılarak tecrübe edilmesi yoluyla liderliğin geliştirilip örgütün hedeflerine ulaşılmasıdır (Harris, 2007).

Öğretmen: Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri’nde görev yapan öğretmenleri ifade etmektedir.

Meslek lisesi: Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi MTAL’yi ifade etmektedir.

Okul yöneticileri: Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi MTAL’de görev yapan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarını ifade etmektedir.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesine ve araştırmayla ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bu çerçevede lider, liderlik ve yöneticilik kavramları, liderlikte kullanılan güç kaynakları, liderlik kuramları, liderlik ile ilgili yeni yaklaşımlar ve dağıtımcı liderlik üzerinde durulmuştur.

Lider ve Liderlik Kavramı

Lider ile liderlik kavramları, geçmişte başlayıp günümüze kadar yönetim bilimlerinde en çok araştırılan, tartışılan konular arasında yerini almıştır (Sağır, 2013, s. 184). Bu kavramlara olan ilgi günümüze kadar artarak devam etmiş ve Latin, Yunan, Roma gibi batı toplumlarının yanı sıra Çin klasiklerinde de yerini almıştır. 20. yüzyıl araştırmacılarının da ilgi alanına girerek (Pierce & Newstroom, 2003, s. 6) yönetim bilimlerinin ilerleme sürecinde lider ve liderlik kavramları ile ilgili birbirine benzer birçok tanımın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Sağır, 2013, s. 184). Ortaya çıkan bu tanımların bir kısmına ise aşağıda yer verilmiştir.

Zel (2001)'e göre liderlik, bir grup halindeki insanı belirli hedefler etrafında toplayarak, bu hedefleri gerçekleştirmek amacıyla onları harekete geçirmek için kullanılan bilgi ve

kabiliyetlerdir (s. 91). Çelik (2005)'e göre ise liderlik, izleyenleri belirli bir grubun hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla ikna etme sürecidir (s. 187).

Bass (2008) liderliği tanımlayan farklı yaklaşımlar olduğunu belirterek liderliği;

- Grup süreçlerine odak noktası olarak liderlik,
- Kişilik ve etkileri olarak liderlik,
- Davranış ya da eylem olarak liderlik,
- İnancı biçimlendirme olarak liderlik,
- Hedefe ulaşma aracı olarak liderlik,
- Farklılaştırılmış bir rol olarak liderlik,
- Etkileşiminin ortaya çıkan etkisi olarak liderlik şeklinde gruplamıştır (ss. 15-19).

Bu doğrultuda Bass (2008) liderlik tanımını, genellikle bir grubun üyelerinin beklentileri ve algıları doğrultusunda gerçekleştirilecek olan bir durumu yapılandırmayı ya da yeniden yapılandırmayı içeren iki veya daha fazla üyenin etkileşimi olarak ifade etmiştir (s. 19).

Kısaca liderlik, liderin izleyenleri, kendisinin ve izleyenlerin değerleri ile güdülerini, beklentilerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını temsil edip, belirlenen amaçlar doğrultusunda eylemde bulunmaya ikna etme sürecidir (Burns, 1978, s. 19).

Liderlikte, lider ve izleyenler bulunmaktadır. Buradaki izleyenler kavramı, çoğunlukla durağan bir davranışı belirtmesiyle birlikte lidere olan bağımlılığı da göstermektedir. Bununla beraber liderlik bir olgu ve süreç olarak görülürken; lider, bu süreci eyleme geçiren gerçek bir birey olarak görülmektedir (Çelik, 2005, s. 187). Yine lider açısından lider ve izleyen ilişkisi incelendiğinde; lider grubu temsil edebilen ve grubun üyesi olduğu için önemsenen, gurur duyulan kişi olarak da görülmektedir. Bu sebeple liderlik tanımları ile bütünleşmiş birçok lider tanımı yapılmaktadır (Sağır, 2013, s. 185).

Lider, bir grup veya grubun lideri olarak görülen kişi üzerinde en fazla etkiye sahip olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Freadman, Sears & Carlsmith, 2003, s. 53). Bursalıoğlu

(1994) ise lideri, grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyerek, bu yaşantılar sayesinde grubun var olan gücünden yararlanan kimse olarak tanımlamaktadır (s. 286).

İnsanlar grup halinde yaşama ihtiyacı duyan sosyal canlılardır. Bununla beraber kendi istek ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için oluşturduğu grupları yönetmek ve amaçlarına ulaşmak için liderlere ihtiyaç duymaktadırlar (Eren, 1993, s. 286). Bu nedenle liderlik tarihinin her döneminde lider bulunmaktadır. Çeşitli yazarlar tarafından gelişen teknoloji, demokrasi hareketlerinin yaygınlaşması ile beraber liderliğe olan ihtiyacın giderek azaldığı savunulsa da grubun verimli ve etkili olabilmesi için liderlere gereksinim duyulmaktadır (Eren, 1991, s. 357).

Liderlik, toplumlarda büyük önem taşımaktadır. Lider ve liderlik konuları ile ilgili yapılan incelemeler, çalışmalar ise konuya verilen önemi göstermektedir (Aydın, 2014, s. 251).

Liderlik ve Yöneticilik Kavramları

Liderlik, liderin grup ile etkileşim durumunda olmasıyla kazandığı bir özelliktir. Liderin gruptaki bireylere grubun amaçlarını gerçekleştirebilmesinde yol gösterip onlara yardım edebilecek nitelikte olduğunu belirtmesi, liderlik özelliğinin kazanılmasında etkili olmaktadır (Aydın, 2014, s. 252). Yönetici ise, belirli bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla toplanan bireyleri hedefe ulaşmak için uyum ve birliktelik içerisinde etkili yönetmek sorumluluğunda olan birey olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2008, s. 41). Dolayısıyla yönetici olan bireyin lider olması da beklenmektedir. (Turan & Bektaş, 2014, s. 300). Bununla beraber Cuban (1988) yönetim ve liderlik ayrımı yaparak liderliği değişim ile ilişkilendirirken, yönetimi faaliyetlerin yürütülmesi olarak ifade etmektedir (s.xx). Bush (1998) liderliği değerler ve amaçlar ile ilişkilendirirken, yönetimi yürütme ve teknik konularla bağdaştırmaktadır. Erdoğan (1991) lideri grupta bulunan üyelerin birçoğu ya da tamamı tarafından benimsenen ve duygusal anlamda kabullenilen birey olarak ifade ederken, yöneticinin ise grup üyelerinin birçoğu tarafından benimsenmesine gerek olmadığını ifade etmektedir. Bununla beraber liderden gruptaki üyelerin gereksinimlerini

yerine getirmesi beklenirken, yöneticiden örgütün hedeflerini yerine getirmesi beklenmektedir (s. 332). Luthans (2011, s. 405) ise, lider ile yönetici arasındaki farklılığı aşağıdaki şekilde belirlemeye çalışmıştır. Bu farklılık Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1

Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Lider	Yönetici
Değişimle ilgilenir.	Mevcut yapıyı korumakla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma yazısını kendi yazar.	Hazır olan konuşma yazısını okur.
Moral otorite sahibine dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
Kendisini izleyenlere mücadele ruhu verir.	Mutlu olan topluluğu korur.
Vizyonu bulunur.	Bütçe ve listeye sahiptir.
Paylaşılan hedefe dayanan güç bulunur.	Ödül ve cezaya dayalı güç unsuru vardır.
Güdüler.	Denetleyicidir.
İlham kaynağıdır.	Düzenleyicidir.
Aydınlatıcıdır.	Koordinasyon sağlar.

Not: Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th Edition). New York: McGraw-Hill İrwin kaynağından uyarlanmıştır.

Örgütün etkili çalışması, bireysel yeterliliğin sağlanması ve örgütün varlığını devam ettirerek hedeflerini gerçekleştirmesinde örgüt yöneticileri büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple örgüt yöneticisinden yöneticiliğinin yanı sıra lider olması ve işgörenler ile madde kaynaklarını koordine edip, örgütün hedeflerini dikkate alarak yönlendirici olmaları beklenmektedir (Sağır, 2013, s. 184). İnsan ile çalışan eğitim örgütleri ise işletmelerden tamamen farklıdır. Bu nedenle de okul yöneticilerinin ayrı bir öneme sahip oldukları ifade edilmektedir (Çelik, 2005, s. 193; Sağır, 2013, s. 184). Çünkü işletmelerde ya da fabrikalarda yapılan hataları düzeltmek çoğunlukla mümkün iken, ham maddesi insan olan eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen hataların düzeltilmesi ya mümkün olamamakta ya da hatayı düzeltilme ihtimali olsa bile maliyet oranı yüksek olmaktadır (Sağır, 2013, s. 184).

Okulların, hedeflerine erişebilmesi ve etkin bir şekilde yönetilebilmesi için liderlik ve yönetime aynı şekilde önem verilmesi gerekmektedir (Bolman & Deal, 2008, ss. xiii-xiv).

Bu nedenle okul yöneticileri için yönetici ve liderlik kavramlarının, ayrı ayrı anlam ve önemi bulunmaktadır. Çünkü okulların yönetim ile liderlik yeteneklerini birleştirerek, eğitim örgütlerinde bulunan okul yöneticilerinden güçlü birer lider olmasının yanında, etkili birer yönetici olması beklenmektedir (Özdemir & Sezgin, 2002). Bu anlamda liderlik okul yöneticileri ile beraber akla gelmektedir. Okulun değişmesi, kendini geliştirmesi, ilerleyerek varlığını sürdürmesinde okul yöneticilerinin kabiliyet, bilgi ve yeterlilikleri önemli etkenler olarak kabul edilmektedir (Beycioğlu & Aslan, 2007).

Leithwood, Harris ve Hopkins (2008) yaptıkları literatür taramasında başarılı bir okul liderliği için yedi temel başlık ortaya koymaktadırlar. Bunlar;

1. Okul liderliği, öğrencilerin öğreniminde sınıf öğretiminin hemen arkasında yer almaktadır.
2. Neredeyse tüm başarılı liderler aynı temel liderlik yöntemlerini uygulamaktadırlar.
3. Liderlerin temel liderlik yöntemlerini uygulama şekilleri, çalıştıkları bağlam/şartlar tarafından zorla kabul ettirilmek yerine onlara cevap verilebilirliklerini göstermektedir.
4. Okul liderlerinin öğretmeyi ve öğrenmeyi dolaylı yoldan ve en güçlü şekilde geliştirmelerinin yolu çalışanların motivasyon, özveri ve çalışma koşullarına etkilerinden geçmektedir.
5. Okul liderliği geniş bir şekilde dağıtıldığında, okul ve öğrenciler üzerinde daha büyük etkileri bulunmaktadır.
6. Bazı dağıtım modelleri diğerlerinden daha etkilidir.
7. Oldukça az sayıda liderlik becerileri, liderliğin etkililiğindeki değişkenliğin büyük oranını açıklamaktadır.

Okul liderliğinin kendine has yönleri bulunmaktadır (Çelik, 2005, s. 193). Örgüt içinde belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi ve istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için okul liderinin vizyonunun olması gerekmektedir. Bununla beraber bu vizyonun okulda bulunan

öğretmenler, veliler, diğer görevliler yani personellerin tamamı ile paylaşarak, vizyonun gerçekleştirilmesinde gerekli desteğin alınması gerekmektedir. Okul liderinin güçlü ve etkili yönetim yeteneğine sahip olması, okul için ihtiyaç olan kaynakların elde edilmesi ve amaçların gerçekleştirilmesinde fayda sağlayarak başarıya ulaşmasında etkili olmaktadır (Özdemir & Sezgin, 2002).

Liderlikte Kullanılan Güç Kaynakları

Güç var olan kaynakları kullanarak başkalarını etkileme kabiliyeti olarak görülmektedir. Okullardaki eğitim yöneticisi de sahip olduğu güç sayesinde çalışanları etkileyip, onların davranışlarını istenilen yönde harekete geçirebilmektedir. Gücün kaynakları ise Frech ve Raven (1959) tarafından zorlayıcı, yasal, ödül, uzmanlık ve benzeşim gücü olarak sınıflandırılmıştır (Özdemir, 2018, ss. 179-181):

Zorlayıcı güç; yöneticinin sahip olduğu statüyü kullanarak çalışanları ceza, tehdit, korkutma yoluyla yönetmesidir. Bu güç kaynağının fazla kullanılması durumu, çalışanlarda yöneticiye karşı intikam duygusunun oluşmasına neden olabilmektedir.

Yasal güç; yöneticinin statüsünü ve kuralları kullanarak çalışanların davranışlarını engellemesidir. Fakat burada önemli olan nokta, örgütte yasal gücün uygulanabilmesi için çalışanların bu kuralları yasal olarak kabul etmesidir.

Ödül gücü; terfi ettirme, takdir etme, daha iyi çalışma koşulları sağlama gibi ödülleri kullanarak istenilen sonuçlara ulaşılması; istenmeyen sonuçlara ise engel olunması amacıyla kullanılmaktadır. Bununla beraber ödül gücünün çalışanlar arasında sıklıkla kullanılması durumda ödüller önemsiz hale gelebilmekte, kontrolsüz kullanım durumunda ise ayrılıklara neden olabilmektedir. Bu nedenle örgütlerde daha çok manevi ödüllerin kullanılması önerilmektedir (Beycioğlu, 2013, s. 251).

Uzmanlık gücü; yöneticinin kişisel gücü ile ilgili olup kendisinde bulunan bilgi, beceri, deneyim ve yetenekleri ile çalışanları etkileyebilmesi olarak kabul edilmektedir. Özellikle

yöneticinin örgütte karşılaşılan kritik sorunları çözebilme becerisi, çalışanların ona olan bağımlılıklarını arttırmaktadır (Özdemir, 2018, s. 181). Bu sayede yöneticinin sahip olduğu uzmanlık gücünün etkisinin de artacağı söylenebilir.

Benzeşim gücü; yöneticinin sahip olduğu kişisel özelliklerle ifade edilmektedir. Bu güç çalışanların yöneticiye karşı hissettiği değer, sevgi, saygı, hayranlık, sadakat duygusu ile ilgilidir. Çalışanlar yöneticiyle özdeşlik kurarak onun kabulünü almak için yöneticinin istediklerini yapma eğilimi göstermektedirler. Bu sayede yöneticinin çalışanları istediği yönde etkileyebilmeleri kolaylaşmaktadır (Özdemir, 2018, s. 181).

Bu anlamda söylenebilir ki gücü elinde bulunduranlar etrafındaki insanlara kolaylıkla yön verebilir, istedikleri yönde hareket ettirebilirler. Bu nedenle yöneticiler elindeki gücü kullanma biçimine ya da kullanmak için seçtiği güç kaynağına göre bireyler üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere neden olabilirler.

Liderlik Kuramları

Bu bölümde liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda liderlik kuramları; büyük adam kuramı, özellikler kuramı, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları olarak ele alınmıştır.

Büyük Adam Kuramı

Liderlik konusunda yapılan ilk araştırmalar, askeri ve siyasi yöneticilerin liderlik özelliklerinin araştırılmasıyla başlamış ve Lincoln, Gandhi, Napoleon, Atatürk gibi dönemlerinde ses getiren liderlerin kişisel özelliklerinin incelenmesiyle devam etmiştir. Böylece birey ve toplum açısından liderlik için ihtiyaç duyulan özelliklerin belirlenmesi amaçlanmıştır (Erdoğan, 1991, s. 334).

Büyük adam kuramı liderlik ile ilgili yapılan ilk çalışmalardandır. Bu kuram Thomas Carlyle adlı tarihçinin 1841'deki çalışmasına dayanmaktadır. Tarihçi çalışmasında

kahramanların sahip oldukları insanüstü güçleri, sanata dair becerileri ve vizyonları ile beraber liderliğe ilişkin güçleri sayesinde tarihe yön verdiklerini ifade etmiştir (Buluç, 2016, s. 44). Bu anlamda büyük adamların sahip oldukları kişisel ve liderlik özellikleri ile kitleleri peşinden sürükleyip, onları etkileri altına aldıkları söylenebilir.

Bu doğrultuda kuram, liderliğin sahip olduğu özelliklerin doğuştan geldiğini ve sonradan kazanılamayacağını kabul etmektedir. Kısaca bu kuram lider olunmaz, lider doğulur görüşünü benimsemektedir (Buluç, 2016, s. 44).

Adasal (1979)'ın da belirttiği üzere büyük adam kuramına göre liderler yaşadıkları dönemde ahlaki, toplumsal, ekonomik bir takım sorunların, ihtiyaçların giderilmesi ve çözüme kavuşturulması için olabilecek en uygun zamanda meydana çıkmış ya da çıkarılmışlardır. Bu nedenle kendi dönemlerinde bir kahraman, önder veya kurtarıcı olarak görülmektedirler (aktaran Şahin, 2012).

Özellikler Kuramı

Özellikler kuramında, sonradan lider yetiştirilemeyeceği, yani liderin sahip olduğu bazı özelliklerin doğuştan geldiği ve ileriki zamanlarda bu özelliklerin kazanılamayacağı düşüncesi hakimdir (Sağır, 2013, s. 187). Bu nedenle gruptaki liderin özellikleri önemlidir ve liderlik sürecini etkileyebilmektedir (İlgar, 2005, s. 58). Bu doğrultuda aşağıda da liderin sahip olması gereken özellikler belirtilmiştir (Bingöl, 1996, s. 243).

- Yaş
- Boy
- Cinsiyet
- Soy
- Zeka
- İletişimde başarılı olma
- İleri görüşlülük
- İnisiyatif kullanma
- Dürüst ve doğru olma
- Kendine güvenen
- Yönetebilme kabiliyeti
- Görünümünün iyi olması

- İstikrarlı olma
- İkna etme yeteneği
- Güzel konuşma yeteneği
- Kişilerarası ilişki kurma yeteneği

Stodgdill (1948), 1904 ile 1948 yılları arasında yapılan 124 araştırmayı inceleyerek liderlik ile ilgili kişisel özellikleri kapasite, kazanım, katılım, statü, sorumluluk ve durumsal bileşenler olarak altı grup altında toplamıştır. Yapılan araştırmaların sonucunda, lideri gruptaki izleyenlerden ayıran özelliklerin belirlenmesine karşın, liderin sahip olduğu özellikler sayesinde grupta etkililiğinin duruma göre farklılık gösterebildiği belirtilmiştir. Bu durumda da belirlenen bu özelliklere durumsal bileşenler (izleyenlerin ve hedeflerin özellikleri gibi) adında yeni bir faktör eklenmiştir (Hoy & Miskel, 2010, s. 379).

Aynı zamanda yapılan araştırmalarla özellikler kuramı liderliğe has birçok özelliğin (kişisel, fiziksel, psikolojik) belirlenmesinde rol oynamıştır. Fakat bu özellikler belirlenirken grup içinde başarılı, etkili bir liderin ne şekilde yetiştirilip geliştirilebilmesi gerektiğine yeterli önem verilmemiştir. Bu nedenle 1950’li yıllar ile beraber liderin davranışları üzerinde çalışılmaya başlanmış (Korkmaz vd., 2015, s. 90) ve böylece Davranışsal Liderlik Kuramı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2010, s. 578).

Davranışsal Kuramlar

Davranışsal kuramcılar liderin davranışlarını çözümlerken başarılı ve etkili liderin davranışlarının ne yönde olduğunu bulmak için çabalamışlardır. Bu doğrultuda görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışları olmak üzere iki önemli durum üzerinde yoğunlaşmıştır (Çelik, 2015, s. 11). Görev yönelimli lider, çalışanları daha nitelikli iş yapmaları için yönlendirirken; ilişki yönelimli lider, grupta bulunan üyelere yardım ederek çalışanların kendi amaçlarına ulaşabilmeleri için desteklemektedir (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1986). Bireyin bulunduğu grupta başarılı ve etkili bir lider olmasını sağlayan durum, liderin sahip olduğu özellikler değil, onun grupta sergilediği liderlik davranışları olarak ifade edilmektedir. Bu durum davranışsal kuramların ana temasını oluşturmaktadır

(İlgar, 2005, s. 59). Liderin davranışlarına odaklanması ile özellikler kuramından ayrılan bu kuram, aynı zamanda bireylerin lider olabilmek için eğitilebilmeleri (Celep, 2004, s. 11; Robbins & Judge, 2013, s. 380) ve gruptaki liderin sadece kendisine değil, gruptaki izleyenlere de önem vermesi bakımından özellikler kuramından ayrılmaktadır (Koçel, 2010, s. 577).

Ohio State Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları ve yönetim gözeneği kuramı liderliği davranışsal olarak ele alan bu kuramın üzerinde durduğu önemli araştırmalardır (Celep, 2004, s. 11; Çelik, 2015, ss. 12-15; Sağır, 2013, s. 188).

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

1945 yılında Ohio State Üniversitesi'nde liderin davranışlarını tanımlamak için araştırmalar başlatılmıştır. Sonucunda ise Liderlik Davranışlarını Tanımlama Anketi (LDTA) geliştirilmiştir. Anket çeşitli aşamalardan geçtikten sonra 1952 yılında son halini almış ve liderin davranışını ölçmek için kişiyi ile işi dikkate alma adı altında iki faktör belirlenmiştir (Hoy & Miskel, 2010, s. 386). İşini dikkate alan liderlik davranışında lider, çalıştığı kurumun hedeflerini önemsemektedir. Örgütlenme, iletişim kanallarını sağlama, çalışanların grup içerisindeki performansını değerlendirme gibi davranışlarla beraber (Çelik, 2015, s. 13), işe ve işin başarılı şekilde bitimine de odaklanmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderlik davranışında ise lider, kendisi ile izleyenler arasındaki ilişkiye odaklanmakta (Koçel, 2010, s. 578), çalışanların duygu ve düşüncelerine saygı duyarak güven ortamı oluşturmaya çalışmaktadır. İzleyenlerin rahat olmaları, ihtiyaçlarını karşılamaları ve arkadaşça iletişim kurmaları için çaba göstermektedir (Celep, 2004, s. 12).

Bu iki faktör birbirinden bağımsız ve ayrıdır. Lider bir boyutta yüksek basamakta yer alabilirken, başka boyutta alt basamakta yer alabilmektedir (Hodgetts, 1999, s. 542). Fakat burada önemli olan örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için liderin, izleyenler ve ilişkileri ile izleyenlerin iş görevleri arasında denge sağlayabilmesidir (Sağır, 2013, s. 188).

Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar sonucunda, Michigan Üniversitesi'nde de Ohio State Üniversitesi'ndeki gibi çalışanlara ve ilişkilere yönelik liderler olmak üzere iki faktör belirlenmiştir. Çalışanlara yönelik liderler, kişiler arası ilişkilere değer verip onların bireysel farklılıklarını kabul eden, ihtiyaçlarını önemseyen liderler olarak görülmektedir. Üretime yönelik liderler ise, işin teknik veya görev boyutuna önem vermektedir. Bu liderler gruptaki çalışanları araç olarak görerek, onların örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için var olduğunu düşünmektedirler (Robbins & Judge, 2013, s. 380).

Araştırmalarda örgütün başarılı olması için yalnızca üretime öncelik verilmemesi gerektiği, üretime olduğu kadar çalışana da aynı derecede önem verilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur (Sağır, 2013, s. 189). Bu doğrultuda araştırmada, liderlerin etkisi ile üretime ve çalışana öncelik veren liderlerin arasındaki farkların belirlenmesi için çaba harcanmıştır. Araştırmanın sonucunda ise en etkili liderin, çalışanların ihtiyaçlarına öncelik veren liderlerin oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Celep, 2004, s. 13).

Yönetim Gözeneği Kuramı

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği kuramı, daha çok örgütün gelişimine faydası olması açısından hazırlanan eğitim programlarında kullanılmıştır. Önceden liderlerin davranışlarına ve bunlara etki eden unsurlara açıklık getirmek için kullanılan bu yöntemde (Aykanat, 2010, s. 18; Koçel, 2010, s. 580) Blake ve Mouton yaptıkları araştırmalar ile kendilerine ait matriksleri ortaya çıkarmışlardır. Bunun sonucunda liderin gösterdiği davranışları kişiye ve üretime yönelik olmak üzere iki faktör altında toplamışlardır. Belirlenen bu iki faktörün yer aldığı yönetim tarzı matrisinde ilgiyi belirlemek amacıyla ise 9 ölçekli bir skala kullanılmıştır (Hodgetts, 1999, s. 543).

Liderlerin davranışlarını açıklaması bakımından önem arz eden bu kuramda (Çelik, 2015, s.17) Blake ve Mouton; (1,1) zayıf liderlik, (5,5) organizasyonel liderlik, (9,1) otoriter-itaat

liderlik, (1,9) şehir kulübü liderliği ve (9,9) takım liderliği olmak üzere beş tip liderlik stili geliştirmişlerdir.

Liderlik alanında birçok araştırma yapılmıştır. Blake ve Mouton ise geliştirdikleri matriksin grup içerisinde veya örgütte etkin liderler yetiştirmek için başarılı bir araç olduğunu ortaya koymuşlardır (Hodgetts, 1999, ss. 544-545). Fakat bu kuramda liderliği açıklarken çevresel unsurlara yeterli değer verilmemiş, gruptaki liderliğin ise bütün ortamlara etki edebileceği belirtilmiştir. Bu durumun tersi olarak koşullara odaklanan durumsallık kuramlarında ise, her durumda geçerli olabilecek liderlik şeklinin olmadığı düşüncesi savunulmaktadır (Çelik, 2015, s. 17).

Durumsallık Kuramları

Bu kuramda, liderlikte var olan başarının yalnızca liderin kişisel özelliklerine ya da gösterdiği davranışa bağlı olmadığı (Çelik, 2015, s. 17); aynı zamanda gerçekleştirilmek istenen hedeflerin kalitesi, örgütsel özellikler, lider ve izleyenlerin geçmişteki deneyimleri ile izleyenlerin kabiliyetleri gibi özelliklere de bağlı olduğu savunulmaktadır (Koçel, 2010, s. 584).

Liderliği çevrenin ve koşulların (durumların) etkisi ile açıklamaya çalışan bu kurama göre kişinin liderliği, etrafında bulunduğu çevre ve koşulların o anki niteliğine bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin; bir kişi belirli çevre koşullarda lider olabiliyorken, bulunduğu çevrenin ya da koşulların niteliği değiştiğinde o kişi liderlik özelliğini kaybedebilmektedir. Bu hususta araştırmalar ile belirli koşullarda liderliği etkileyen değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır (Özçer, 1988, ss. 68-69). Bu duruma göre bütün koşullarda tek değişmez liderliğin olmadığı söylenebilir.

Durumsal kuramlar olarak bu bölümde; Yol Amaç Kuramı, Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Kuramı ve Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı'na yer verilmiştir.

Yol Amaç Kuramı

Yol amaç kuramına göre lider davranışlarının amacı, örgütün belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için izleyenlerin bireysel doyumunu arttırmak ve onların doyuma ulaşabilmesi için çeşitli izlenecek yollar belirlemektir. Böylece lider izleyenlerin motivasyonunu yükselterek grup içinde kendi etkinliğini artırabilecektir (Hodgetts, 1999, s. 549). Lider için izleyenlerin motivasyonunu arttırmak amacıyla şu iki durumun önemli olduğu belirtilmektedir (Aksel, 2008, s. 52; Koçel, 2010, s. 588):

1. İzleyenlerin davranışlarının bir sonucu olacağı ve bu sonucun onları ödüle götüreceği gerçeği,
2. İzleyenlerin ulaşacakları sonuca verdikleri önem derecesi.

Bu anlamda lider çalışanların iş ortamındaki doyumunu ve güdülenmesini sağlayarak, hem kendi başarısını artırabilir hem de onların çalıştığı ortamda daha memnun olmasına imkan sağlayabilir. Bu sayede çalışanların başarılı şekilde amaçlara dolayısıyla vaat edilen ödüllere ulaşabilmek için daha motive olmuş halde çalışacakları söylenebilir.

Lider davranışı üzerine yoğunlaşan bu kuramda lider; otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelimli olarak dört ana liderlik davranışından birini gösterebilmektedir. Kişi eğer aldığı kararların kendi hayatını etkileyebileceğini düşünüyorsa katılımcı liderlik davranışından; eğer hayatının kendi denetimi dışında hususlar ile belirlenebileceğini düşünüyorsa otoriter liderlik davranışından daha çok doyum sağlayacağı belirtilmektedir (Koçel, 2010, s. 589). Bu duruma göre kişinin liderlik davranışını tercih etme sebebinin etrafında oluşan koşullara göre değişebildiği söylenebilir.

Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fiedler'e göre liderliğin etkililiği içinde yer aldığı duruma ve ortama bağlı olarak kendini göstermektedir (Başaran, 1992, s. 76; Hodgetts, 1999, s. 548). Yani bir lider belirli koşul ve ortamda etkili olabiliyorken, koşulların ve ortamın değişmesi ile beraber aynı etkililiği

gösteremeyebilmektedir. Bu kuram ise, meydana gelen bu değişikliğin sebebini açıklamaya çalışmaktadır (Keçecioğlu, 2003, s. 171).

Lider içinde bulunduğu ortam ya da koşullar uygun ise grupta etkin bir lider olup başarı ile liderliğini devam ettirebilir, grup içinde kendini gösterebilir. Bu anlamda gerek kişisel özellikleri gerekse davranışsal özellikleri itibarıyla birey grupta liderlik yapmaya uygun olabilir. Fakat içinde bulunulan ortam ya da koşullar farklılık gösterdiği zaman aynı birey lider olarak etkililiğini ortaya çıkaramayabilir. Bu durumda liderin liderliğini yapabilmesi için aynı zamanda koşullar ve çevrenin de lider için uygun olması gerektiği söylenebilir.

Fiedler yaptığı araştırmalar ile liderin etkinliğini lider-izleyen ilişkisi, görevin yapısı ve konumsal güç adı altında belirlediği üç temel durumsal değişken ile ilişkilendirmiştir (Hodgetts, 1999, s. 546; Hoy & Miskel, 2010, s. 391). Fiedler geliştirdiği *En Az Tercih Edilen İş Arkadaşları* ölçeği ile liderin çalıştığı iş arkadaşlarını en az ya da en çok tercih ederken onları nasıl algıladıklarını belirlemeye çalışmıştır (Başaran, 1992, s. 76).

Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Kuramı

Vroom ve Yetton bütün koşullara uyan bir liderlik biçiminin olmayacağını savunmaktadırlar. Bu doğrultuda liderin çalışanlarını karar alma sürecine dahil etmesine göre, otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru giden liderlik davranış biçimlerini ortaya çıkarmışlardır (Hellriegel vd., 1986, ss. 323-325). Bu durum sebebiyle liderin ortamın koşullarına uygun farklı liderlik davranışları seçebildiği söylenebilir.

Aydın (2010), Vroom ve Yetton'un liderlik biçimlerini otokratik, danışçı ve grup süreci olarak üç ana başlık altında açıklamaktadır. Bu biçimlerden otokratik süreçte, lider ya var olan mevcut bilgiyi kullanarak ya da izleyenlerden ihtiyaç olan ek bilgiyi alarak kararı kendi vermektedir. Danışçı süreçte, lider her türlü durumda kararı yine kendi vermektedir. Fakat problemi çözüme kavuşturmak için gerekli bilgiyi ya özel olarak ya da toplu olarak izleyenlerle paylaşmaktadır. Grup sürecinde ise lider, karar alma sürecinde kendi

düşüncesini kabul ettirmeye çalışmadan probleme grubun tamamı ile çözüm bulmaya çalışmaktadır (s. 302).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin liderliğin açıklandığı görev ve ilişki yönelimli boyutlara ek olarak etkililik boyutunu da eklemiştir. Etkililiği liderin yer aldığı statüsü nedeniyle gerçekleştirme ve sorumlu olduğu hedefleri yerine getirme düzeyi olarak ifade etmektedir. Bu kuram; 1) düşük görev - düşük ilişki, 2) düşük görev - yüksek ilişki, 3) yüksek görev - düşük ilişki, 4) yüksek görev - yüksek ilişki olarak dört liderlik biçimini belirtmektedir (Aydın, 2010, s. 303). Yüksek görev ve yüksek ilişki düzeyi bu kurama göre en etkili liderlik biçimi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle etkin bir liderin kendisi ve çalışanlarla birlikte görev ve ilişkiye yüksek düzeyde değer vermesi gerekmektedir (Sağır, 2013, s. 193).

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Bu kuram görev ve ilişki yönelimli liderlik boyutlarına olgunluk düzeyini de dahil etmiştir. Olgunluk düzeyi bireylerin kendi hareketlerini yönlendirirken onların kabiliyetlerini, sorumluluk üstlenme taleplerini ve işle ilgili yeterliliğini de kapsamaktadır (Aksel, 2008, s. 48). Grubun olgunluk düzeyi iş ve psikolojik olarak ele alınmıştır. İş olgunluğu bireylerin içindeki beceri, eğitim ve tecrübelerini ifade etmektedir. Psikolojik olgunluk ise bireyin içinde istekli olması, sorumluluk üstlenmesi ile ilgili motivasyonunu ifade etmektedir (Çelik, 2015, s. 30).

Kuram liderin bulunduğu grupta başarılı ve etkin olabilmesi için gösterdiği davranışların, grubun ya da kişilerin olgunluk düzeyi ile arasında çelişki bulunmamasına dayanmaktadır (Çelik, 2015, s. 30). Liderin, burada grubun tamamının yeterlilik düzeyinden ziyade kişilerin ayrı ayrı olgunluk düzeylerini de değerlendirmesi gerekmektedir (Aydın, 2010, s. 306). Örneğin; bir okul öncesi öğretmeni sınıftaki öğrencilerinin aynı düzeyde olduğunu

kabul ederek, onlara aynı davranışı sergileyebilir veya aynı etkinliği yaptırabilir. Fakat sınıfta kaynaştırma öğrencisi bulunuyorsa, o öğrenciye sınıftaki diğer öğrenciler ile aynı düzeyde etkinlik gerçekleştirmesi uygun olmayabilir. Bu nedenle öğretmenin kaynaştırma öğrencisinin düzeyine göre etkinlik gerçekleştirip uygulaması ve onunla iletişim kurması gerektiği söylenebilir.

Yeni Liderlik Yaklaşımları

Vizyoner Liderlik

Vizyon, örgütün ileride gerçekleştirilmesini istediği amaçlar ile ulaşmaya çalıştığı yerin hayali olarak görülmektedir. Bu vizyona ulaşmak için ise kurulan hayallerin gerçekçi olması (Özdemir, 2000, s. 38) sadece tahminler üzerine durulmaması gerekmektedir. Vizyon ile örgütün ilerideki amaçlarının gerçekleşmesi için neler yapılabileceği, hangi yolların izlenilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bu sayede vizyondan gelecek için yol gösterici olması beklenmektedir (Kılıç, 2010).

Vizyoner lider, gerçekler ile kurduğu hayaller arasında denge kurarak vizyonu yeniden kurgulayabilen liderdir (Erçetin, 2000, s. 93) Vizyon, lider tarafından grup üyeleriyle paylaşıldıkça etki ettiği alan genişleyecek ve liderin bireysel vizyonu olarak görülmeyecektir. Böylece belirlenen vizyonun gerçeğe dönüşme ihtimali de artacaktır. Paylaşılmadığı takdirde ise vizyon, sadece gerçekleşmeyen bir hayal ürünü olarak kalacaktır (Çelik, 2005, s. 196; Erçetin, 2000, s. 97).

Vizyoner lider, sıradan yöneticilerden farklı olarak herkesin bakmadığı pencereden olaylara bakıp, karşılaştığı olayları ve gelişmeleri önceden kestirebilmektedir. Aynı zamanda ileri görüşlülüğü ile yeteneklerini birleştirerek olayları çözümleyip, sentez edebilmektedir. Vizyoner lider vizyonunu sadece kişisel olarak görmeyip, bulunduğu örgütün tüm birimlerine bu vizyonu ileterek kurumsallaştırabilen liderdir. Bu liderlik özelliğine sahip yönetici, grup üyelerini sahip olduğu güç ile değil düşünceleriyle

etkilemektedir (Durukan, 2006). Böylece liderin, vizyonu paylaşarak etkisinin artmasına ve aynı zamanda izleyenleri bu sürece katarak vizyonun gerçeğe dönüştürülmesine imkan sağladığı söylenebilir.

Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, yaşanan değişimler doğrultusunda örgütte gerçekleşmesi beklenen değişimi süratli ve etkili şekilde gerçekleştirecek liderlik stili olarak görülmektedir (Çelik, 2015, s. 141). Bu doğrultuda dönüşümcü liderler değişimle beraber ortaya çıkan ihtiyacı belirleyerek örgüt için vizyonlar oluşturup, izleyenlerin vizyonu benimsemeleri ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmeleri için ilham kaynağı olmaktadır (Hoy & Miskel, 2010, s. 399). Dönüşümcü lider, izleyenlerin kendi becerilerini fark etmesini sağlayarak, onların kendilerine güven duyup bir işi başarabileceklerine inanmalarına fırsat vermektedir. Bu durum ile lider tarafından izleyenlerin motivasyonları arttırılarak, tahmin edilen sonuçlardan daha etkili sonuçları elde etmek amaçlanmaktadır (Eren, 2012, s. 465).

Yukl (1999)'a göre izleyenlerin liderlere duyduğu güven, saygı, sadakat ve takdir izleyenlerin kendilerinden beklenenden daha fazla güdülenmelerini sağlamaktadır. Bunun sonucunda ise izleyenler, örgütün çıkarlarının kendi çıkarlarından daha önemli olduğunun farkına varmakta ve böylece izleyenler lider, liderlerde ajan olarak örgütün dönüşümünde etkili olmaktadır (Hoy & Miskel, 2010, s. 399).

Dönüşümcü lider, örgütünde tam anlamıyla bir kılavuz, becerikli ve liderliğini iyi yapan bir usta olarak görülmektedir. İzleyenlerin kendilerinin farkına varmalarını, zincirlerinin dışına çıkararak harekete geçmelerine imkan vermektedir. Onlara fikirlerinin değerli olduğunu hissettirip, kendilerinin güçlü ve değer verilecek kişiler olduğuna inanmalarını sağlamaktadır (Barutçugil, 2014, s. 90.) Aynı zamanda dönüşümcü lider, sürekli kendisini geliştirerek etrafında olup biten değişimleri, gelişmeleri izleyip onları takip etmektedir. Örgüt için uygun olan ya da örgüte faydasının olacağını düşündüğü yenilikleri izleyenler ve üstler ile paylaşarak uygulamaya geçirmektedir. Özellikle dönüşümcü liderin sahip

olduğu karizması izleyenlerin güvenini kazanmasını imkan vermekte, bu sayede örgüt içerisinde değışime sıcak bakılmasa bile lidere duyulan güven sayesinde değışime pozitif bakılmaktadır (Şahin, 2009).

Karizmatik Liderlik

Doğan (2007)'a göre liderde karizma; saygı, duyarlı olmak, güven sağlayıcı ortam oluşturmak, başarı ve çok çalışmak gibi bireysel özelliklerden kaynaklanmaktadır. İzleyenler karizmatik liderin yanında olarak kendilerini mutlu ve güvende hissetmekte, onun yakınında olarak karşılaşabileceğı bütün zorlukları aşabileceklerini düşünmektedirler. İzleyenler, karizmatik liderin herkeste olmayan güçlere sahip olduğunu, mükemmel ve insanüstü bir birey olduğunu düşünmektedirler (Celep, 2004, s. 27). Bu nedenle izleyenler tarafından karizmatik liderlerin bir süper kahraman, ulaşılmaz bir birey ve sahip olunması zor bir güç olarak gördükleri söylenebilir.

Karizmatik liderler, genellikle gerilim ve kaos ortamında kendini göstermektedirler. Ekonomik bunalım, sosyal adalet eşitsizliğı, politika ve dindeki gerilimler gibi olumsuz durumlar sonucunda kendine güvenen biri çıkarak tüm olumsuzluklara çözüm üreteceğini, kötü koşulları mükemmel duruma getireceğini söylemektedir. Bunun sonucunda ise izleyenleri kendine hayran bırakmaktadır (Werner, 1993, ss. 32-33). Yol gösterici, saygı ve hayranlık uyandıran, kişileri ileriye doğru pozitif düşünceleri için destekleyen liderler, izleyenlerin ilgi, değer ve özlemlerini kendi ilgileriyle ortak ilgiye dönüştürmektedirler (Oktay & Gül, 2003). Böylece lider ve izleyenler arasında kuvvetli bir iletişim oluşmakta, izleyenler liderin özelliklerine güvenip onları kabullenmektedirler (Güney, 2011, s. 388).

İşlemci Liderlik

İşlemci liderler, işlerini yaptırmak için resmi otoritelerini kullanıp örgütün çalışanları ve yapısında mümkün olduğu kadar az değişiklik yapmak ve çalışırken örgüt sınırlarının dışına çıkmamak için çaba göstermektedirler (Doğan, 2007, ss. 82-83).

Eren (2012)' e göre ise bu liderlerde geçmişe bağlılık az bulunmaktadır. Onlar çalışanların yaratıcılıkları ve yeniliklere açık olmasıyla ilgilenmezler. Çalışanların günümüze kadar süregelen etkinliklerini etkili ve verimli hale getirerek işi yapma ve yaptırılmasını tercih etmektedirler. Bu durumda da para ve statüyü çalışanların daha fazla çabalaması için kullanmaktadırlar (ss. 464-465).

İşlemci liderlik tarzını gösteren liderler üç farklı davranış boyutu sergilemektedirler (Bass, 1999; Koçel, 2010, ss. 591-592; Özdemir, 2018, s. 217):

Davranışın ilk boyutunda şarta bağlılık söz konusudur. Lider ve çalışanlar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için etkileşim halinde bulunurlar. Lider tarafından izleyenlere sunulan ödül ise, onların gösterdikleri çaba ve başarı doğrultusunda değişir. İkinci boyutta lider, istisnalarla yönetim (aktif ve pasif) davranış şeklini göstermektedir. Liderler, çalışanlara karşı ya aktif bir rol üstlenirler. Böylece izleyenleri inceler ve onların görev için belirlenen standartlara ulaşamadıkları zaman yol gösterici olurlar. Ya da pasif lider davranışını sergileyerek, görevle ilgili sorun ortaya çıktığı zaman olaya müdahil olup durumu düzeltmeye çalışırlar. Üçüncü boyutta ise, lider çalışanları görevin standartlarını gerçekleştirmek için tamamen serbest bırakarak onlara hiç karışmadan izler.

Etik Liderlik

Etik liderlik, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için yasa ve politikalar ile beraber mesleki etik ilkelere de uyan davranışların gösterildiği liderliktir. Etik liderlik, liderliğin gücünü moralin yüksekliğine bağlamaktadır (Tombak & Bakan, 2014).

Freeman ve Steward (2010) etik liderin en önemli özelliğinin etkili bir liderlik davranışı göstermesinin yanında yansız, dürüst, güvenilir, adalete, değerlere ve taleplere önem veren bir lider olması gerektiği üzerinde durmaktadır (aktaran Korkmaz vd., 2015, s. 156). Etik lider, sosyal yaşamda toplumdaki bireylerin davranışlarını şekillendirmektedir (Korkmaz vd., 2015, s.156). Burada liderin sadece etiğe uygun değer ve ilkelere sahip olması yeterli değildir. Etiksel liderliğin kendini göstermesi için uygun ortam bulunması ve aynı zamanda bu değer ve ilkelerin lider ile izleyenler tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Bütün bu durumlar örgütün kültürü ile ilişkili olup etik liderin etkin olup olmasını, örgüt kültürünün güçlü veya zayıf yönlerini belirlemektedir (Çelik, 2015, s. 262).

Örgütlerde etik liderliğin başarılı olabilmesi için etik değerlerin oluşması ve bu değerlerin kültür haline gelmesi gerekmektedir. Okullarda ise okul müdürlerinin etik değerleri benimsemeleri, içselleştirmeleri ve izleyenlere bu durumu geçirebilmeleri gerekmektedir (Cemaloğlu, 2013, ss. 142-143). Okul müdürü sahip olduğu etik davranışları sadece okul içinde değil okulun dışında da göstermelidir. Bu durum insanların okula karşı bakış açılarını değiştirmelerine ve izleyenlerin okulun hedeflerini gerçekleştirmek için olumlu yönde davranış geliştirmelerine katkı sağlayacaktır (Tombak & Bakan, 2014). Bu doğrultuda yöneticilerin sahip oldukları etik davranışların, örgütü ve çevresini etkilediği söylenebilir. Yöneticiler bu davranışları ile örgüt için etik değerler oluşturarak izleyenlerin bu değerleri benimseyip, örgütün pozitif yönde etkilenecek gelişmesine imkan sağlayabileceği söylenebilir.

Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik, etkili okul araştırmaları sonucunda geliştirilen ve okul müdürünün öğretim lideri olarak görüldüğü liderlik türüdür. Okul müdürünün okulda sadece yönetici olmaktan çıkıp öğretimi merkeze alan davranışlar göstermesi, onu öğretim lideri olarak göstermektedir (Özdemir, 2018, s. 218).

Öğretim liderliğinin etkili olması öğrenci başarısını artıracaktır. Öğrenci başarısı ise okuldaki eğitim ve öğretimin kaliteli olması ile ilgilidir (Özdemir & Sezgin, 2002). Okul müdürünün bu durumda önemli bir role sahip olduğu düşünülebilir. Çünkü öğretimsel lider olarak okulun başarısını etkileyecek eğitim öğretim faaliyetlerinin hazırlanması ve bu faaliyetlerin öğretmene ve öğrenciye aktarılmasında okul müdürünün etkisinin olduğu söylenebilir.

Öğretim lideri, vizyon ve stratejisini hayata geçirebilmek için okuldaki diğer personellerin fikirlerine başvurarak onlara ne beklediğini açıklamaktadır. Yetki ve sorumluluklarını kendinde toplamaktan ziyade onları dağıtmakta, bireylerin başarıları ile beraber yetişmesini imkan tanımaktadır. Yalnızca maddi olarak değil kişisel takdirle de etrafındaki bireyleri ödüllendirmesini bilerek onların yeteneklerini gösterebilmektedir (Can, 2007).

Smith ve Andrews (1989)'e göre etkili bir öğretim lideri olarak okul müdürü, hazırlanan eğitim-öğretim programlarına önem verip okul için uzun vadeli amaçlar belirlemektedir. Belirlenen amaçlar doğrultusunda vizyon geliştirerek, okulun ortak amaçları etrafında çalışanları birleştirmekte; öğretmen ve diğer çalışanların fikirlerine önem vererek, onları okulla ilgili karar alma sürecine katmaktadır. Bununla beraber okul müdürü gerekli kaynakları toplayarak bu kaynakları etkili şekilde kullanmalı, öğrenci başarısı ve okul için yüksek akademik beklenti oluşturmaya çabalamalıdır. Aynı zamanda okulda düzen ve disiplin ortamı oluşturarak, öğrenim sürecini olumsuz etkileyecek faktörleri en aza indirmeye çalışmalıdır. Öğretmenlerle iletişim kurarak onların fikirlerini geliştirmeleri için gerekli imkanlar sunmalıdır (s. 16). Bu doğrultuda müdürden okulun ve öğrencinin başarıya ulaşması, öğretmenlerin bu süreçte dahil edilerek öğrencinin kendini tanımasına imkan verecek ortamlar oluşturulması beklenebilir. Başarı için öğrencilerin seviyelerine uygun yardımcı müfredatlar hazırlanarak, gerekli materyalleri ve zamanı ekonomik kullanılarak okulda başarı sağlanabilir. Dolayısıyla başarılı, etkili bir okul için okul müdürünün öğretimsel davranışlarının önemli olduğu söylenebilir.

Sosyal adalet liderliği

Sosyal adalet liderliği, toplumda sosyo ekonomik düzeyi düşük ve olumsuz şartlardan gelen kişi ya da toplulukların, kaliteli eğitim olanaklarından yararlanması için eğitim liderinin aldığı sorumluluklar üzerinde durmaktadır (Özdemir, 2018, s. 221).

Eğitimde sosyal adalet için; çocukların geldikleri ortam dikkate alınmadan, ailelerin ekonomik durumlarının iyi veya kötü olması önemsenmeden, önyargısız bir şekilde çocukların eğitim imkanlarından en iyi şekilde yararlanması gerektiğinden bahsedilebilir. Bu anlamda her çocuğun eşit olduğu ve iyi yaşama hakkına sahip olması gerektiği söylenebilir.

Okullarda bulunan formal yapı ast üst ilişkilerinin daha fazla ortaya çıkmasına, bunun sonucunda da adaletsizliğe neden olmaktadır. Bu durumda sosyal adalet liderinin dezavantajlı ortamlardan gelen öğrencilere eğitimde fırsat ve imkan eşitliği getirmesi gerekmektedir (Çelik, 2015, s. 232).

Çelik (2015)'e göre sosyal adalet, eğitimde tek bir bireyin başarısından ziyade okuldaki her bir öğrencinin başarısıdır. Sosyal adalet için eğitim liderine düşen görev ise, her bir öğrenciyi biricik kabul ederek onların hepsini kabul eden sınıf ortamı ve faydalı eğitim öğretim programları oluşturmaktır. Bu sayede öğrencilerin önündeki engeller kaldırılarak eğitimde sosyal adalet sağlanabilecektir (ss. 241-240).

Sosyal adalet lideri olarak okullarda bu görevi gerçekleştirmesi beklenen kişilerin, okul müdürleri ve öğretmenler olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda müdür ve öğretmenlerin olumsuz şartlardan gelen öğrencilerin her birini ayırım yapmadan kucaklayarak okula ve sınıfa kabul eden, onların gerek beslenme gerek oyun haklarını en iyi şekilde kullanmalarına imkan sağlayan bireyler olarak görülmesi gerektiği söylenebilir. Bu öğrencilere olabilecek en uygun eğitim şartları oluşturularak okullardaki sosyal adalet eşitliğinin sağlanmasına yardımcı olunabilir. Böylece çocukların arkadaşları ile kaynaşıp, eğitim ortamlarında daha mutlu bireyler olmalarına katkıda bulunulabilir. Bu durum ise çocukların okuldaki başarısında olumlu yönde gelişme sağlayabilir.

Dağıtımıcı Liderlik

Günümüzde değişen gelişmelerle birlikte kişilerin ihtiyaçları gün geçtikçe farklılaşarak artmaktadır. Bu durum ise liderin farklı ihtiyaçlara sahip kişileri ortak amaç etrafında toplaması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Özkan, 2016). Bununla beraber örgütlerin karmaşık yapıya sahip olması nedeniyle liderler sürekli değişen sorunlarla karşı karşıya kalmakta, sorunların çözüme ulaşabilmesi için ise her defasında değişik yöntemler uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Bu durum ise farklı liderlik stillerine duyulan gereksinimi zorunluluk haline getirmektedir (Demir, 2012, s. 1).

Her sorunun tek bir çözümü bulunamayabilir. Bu doğrultuda örgüt içerisinde karşılaşılan sorunlara çözüm üretebilmek için liderin üstlendiği sorumluluklar ve roller doğrultusunda farklı çözüm önerilerine ve bakış açılarına ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Liderler, örgütte karşılaştıkları sorunların çözümü için yalnızca bir liderlik stiline değil, karşılaşılan soruna uygun farklı liderlik stillerine gereksinim duyabilir. Bu nedenle liderlik stilleri ile ilgili geçmişte birçok araştırma yapılmış günümüzde de halen yapılmaya devam etmektedir.

Özellikle son zamanlarda geleneksel liderlik yaklaşımlarına farklı bir seçenek olarak araştırmacılar, dağıtımıcı liderlik üzerinde durmakta (Baloğlu, 2011a; Elmore, 2000; Gronn, 2000; Harris, 2004, 2007; Spillane, 2005a) ve liderliğin yalnızca kişisel özellikler ile ilgili olmadığını ifade etmektedirler. Aynı zamanda dağıtımıcı liderlik, farklı özellikteki bireylerin birbiriyle olan etkileşimi ile açığa çıkan toplumsal bir süreç olarak görülmektedir (Bolden, 2011).

Dağıtımıcı liderlik ile ilk çalışmalar Gibb tarafından yapılmış ve dağıtımıcı liderlik kavramı literatüre kazandırılmıştır. Araştırmalar devam ettikçe farklı dağıtımıcı liderlik tanımları ortaya çıkmıştır (Özdemir, 2018, s. 220). Elmore (2000) dağıtımıcı liderliği, liderliğin tek bir kişiye veya kişisel özelliklere bağlanmaksızın örgütün tamamına yayılması olarak tanımlamaktadır. Gronn (2000) dağıtımıcı liderliği, örgütte bulunan grup veya birbiriyle iletişim halinde olan bireylerin, birlikte çalışırken gelişimleri, birbirlerini etkileyerek uzmanlaşmaları olarak görmektedir. Spillane (2005a) ise, liderin kahraman olmadığını bu

nedenle örgütteki işlerin tek bir liderde toplanmayıp dağıtılması, en sonunda ise bu işlerin bütünleştirilmesi olarak ifade etmektedir. Yani dağıtımçı liderlik, sadece yönetimin üstünde bulunan kişilerin liderliğinden ziyade örgüt içerisinde her seviyede bulunan bireylerin işe koşulması olarak tanımlanmaktadır (Spillane, Halverson & Diamond, 2001).

Baloğlu (2012)'na göre literatürde dağıtımçı liderlik, genel olarak paylaşılmış (shared), takım ve demokratik liderliğine anlam olarak benzese de dağıtımçı liderliğin kullanımı bu liderliklerden farklıdır. Paylaşılmış liderlik dağıtımçı liderliğe anlam olarak benzese de içerik olarak aynı değildir.

Fitzimons, James ve Denyer (2011) paylaşımcı ve dağıtımçı liderlik arasındaki farkları şu şekilde açıklamıştır. Paylaşımcı liderlikte biliş grup üyeleri arasında paylaştırılırken, dağıtımçı liderlikte biliş insan faktörleri ve onların içinde bulunduğu örgüt içerisinde dağılmaktadır. Paylaşımcı liderlik bireylerin kendilerine ve izleyenlere karşı liderlik yaparak karşılıklı birbirlerini etkileme süreci olarak görülürken, dağıtımçı liderlik izleyenlerin yanında örgütsel faktörlerin de karşılıklı etkileşimleri olarak görülmektedir. Paylaşımcı liderlik, grup üyelerinin liderlik rollerini paylaşmalarıdır. Dağıtımçı liderlik, örgütteki birçok bireyin liderliği temsil ettiği roldür. Paylaşımcı liderliği uygulayan örgütlerde liderlik yalnızca grupta meydana gelen ortak etki olarak görülmektedir. Fakat dağıtımçı liderlikte liderlik; hareketler, performans ve karar alma sürecini ortak ele alıp bunların kapasitelerini geliştirme süreci olarak görülmektedir.

Paylaşılmış liderlik tamamen olmasa da kısıtlı anlamda dağıtımçı liderlikle benzemektedir. Dağıtımçı liderlikte en az iki kişi arasında etkileşim olması gerekmekte bu yönüyle de takım liderliğinden dağıtımçı liderlik ayrılmaktadır. Bu liderlik tarzında demokratiklik olabilir. Fakat bu durum her zaman için geçerli değildir. Bu özellik itibarıyla da dağıtımçı liderlik demokratik liderlikten ayrılmaktadır. (Spillane, 2005b).

Harris (2005b) dağıtımçı liderliği, lider ve grup üyeleri arasındaki etkileşim ve bu etkileşim sonucunda oluşan bağ olarak görmektedir. Bu anlamda liderlik tek bir bireyin gösterdiği davranışlar değil, örgütteki grup üyeleri arasındaki normatif ilişkilerdir.

Dağıtımcı liderlik, liderliğin örgüt içerisinde dağıtılması sonucunda tüm liderlerin beraber katkı sağlayarak, örgütteki toplam liderlik potansiyeline etki etmesidir. Bu durum ise dağıtımcı liderliği diğer liderlik tarzlarından ayırmaktadır.

Spillane, Halverson ve Diamond (2004)'a göre dağıtımcı liderlik, eğitimde yer verilen uygulamalarla birlikte lider, öğretmen ve koşulların birbiriyle olan etkileşimi içerisinde, örgüt üyelerinin liderliğinin kalitesini arttırarak gelişimini sağlamaktadır. Bu amaçla liderlik uygulamaları örgütteki diğer bireyler arasında geniş hale getirilerek dağıtılmaktadır.

Gronn (2000)'a göre dağıtımcı liderlik, liderin resmi yetkisini ve gücünü kısıtlamaz. Bu liderlik türü örgütteki bireylerin kendi kapasitelerinin farkına varmalarını sağlayıp, onları harekete geçirmektedir. Böylece örgütün var olan kapasitesi bir bütün olarak arttırılacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta örgütteki her birey lider değildir. Sadece bütün örgütlerde liderlik yapabilecek bireyler vardır. Fakat bu bireylerden destek alınması gerekmektedir (Harris, 2003). Bu doğrultuda ele alınan tanımlarla birlikte dağıtımcı liderlik, liderliğin örgütteki bireylere dağıtılması olarak ifade edilebilir. Fakat bu durum örgütteki her bireyin lider olarak kabul edilerek, tüm bireylere görev verileceği anlamına gelmeyebilir. Önemli olan örgütü başarıya ulaştıracak, görevleri koordine edecek, bireylerin yeteneklerinin farkına varıp, örgütün yararına kullanabilecek liderlerin bulunarak seçilmesi gerektiği olarak düşünülebilir. Çünkü her birey lider olarak bu görevleri üstlenecek yeterliliğe sahip olamayabilir.

Leithwood, Mascall ve Strauss (2009) ele aldığı çalışmasında dağıtımcı liderliğin, liderliği dağıtarak bireylerin sahip olduğu yeteneklerinin ve kapasitelerinin farkına varmaları için imkanlar sunduğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda dağıtımcı liderlik, bu özellikleri itibariyle bireylerin yararlanmaları için fırsatlar sunmakta ve örgütteki çalışanlar arasında birbirlerine destek olmanın değerini geliştirmektedir. Böylece bir bireyin hareketlerinin örgütün tamamını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaktadır (aktaran Uçar, 2015, s. 37). Bu yönüyle dağıtımcı liderlik, bir örgütün eksik kalan yanını tamamlayıcısı gibidir. Hedefi

sonuca ulaştırmak ve örgütün birbirinden farklı amaçlarını gerçekleştirmek için örgütün farklı unsurlarını bir arada buluşturup, olduğundan daha güçlü bir örgüt oluşturmayı hedeflemektedir (Korkmaz vd., 2015, s. 161).

Dağıtımıcı Liderlik Yaklaşımları

Gronn'un Dağıtımıcı Liderlik Yaklaşımı

Dağıtımıcı liderliğı içeren örgütlerde bireyler karşılıklı etkileşim içerisinde bulunarak uyum içerisinde çalışmaktadırlar. Aynı zamanda birbirlerine destek sağlayarak, davranışları ile birbirlerini etki altına almaktadırlar. Örgütteki çalışanlar arasındaki bu davranışlar dayanışma ve uyumluluk olarak sınıflandırılmaktadır. Dayanışma, ya çalışanların üstlendiğı sorumlulukların birbirine çakıştığı zaman ya da çalışanların görev ve sorumlulukları örgütteki diğer çalışanlar tarafından birbirini bütünleştirdiğı zaman kendini göstermektedir. Uyumluluk ise, örgütteki gereklilik olarak görölmektedir. Çünkü bir yapının performansı insan ilişkileri, kullanılan kaynaklar ile bu kaynakların fonksiyonelliğı ve sonucunda elde edilen çıktılar arasındaki uyumluluk ile değıerlendirilmektedir (Gronn, 2002b).

Gronn (2000, 2002b), liderliğın bir kişide toplanmasında ziyaden farklı kişiler arasında yayılmasının daha etkili olduğunu savunmuş ve bu doğırultuda liderliğın yayılmasını *toplamlı* (additive) ve *bütüncül* (hollistic) olarak ifade etmiştir.

NCSL (National Colege for School Leadersip) (2004) raporunda, toplamlı modelde liderliğın sadece yönetici tarafından gerçekleştirilmediğı ifade edilmektedir. Örgütteki liderlik rolleri müdür yardımcıları, öğretmenler, okul aile birliğı üyeleri, öğrenciler, idari kurumlar arasında gerçekleştirilmektedir. Bu sayede örgütte yer alan üyelerin birbirlerine sağladığı destekler katlanarak toplamlı modele katkı sağlamaktadır. Toplamlı liderlikte bir konuma ya da bireye diğer kişilerden daha fazla liderlik ayrıcalığı verilmemektedir. Aynı zamanda toplamlı liderlik, örgütteki bir bireyin diğer grup üyelerinden daha fazla

sorumluluk taşıması gerektiğini kabul etmeyerek, örgütün amaçlarına ulaşılmasında gruptaki diğer üyelerin katılımının olması gerektiği üzerinde durmaktadır. Böylece örgütteki bireylere zaman zaman liderlik yapma imkanı doğmaktadır (s. 13).

Gronn'un bütüncül modelinde ise, planlanmış ve eş güdümlü bir liderlik bulunmaktadır. Liderler birbiriyle yakın çalışmakta ve örgütteki bir liderin yaptığı iş ile diğer çalışanların yaptıkları iş ilişkilendirilmektedir. Bu sayede bütün üyeler hem ortak amaç etrafında çalışmakta hem de herkesin çalıştığı kadar öğrenmesine olanak tanımaktadır (Mascall, Leithwood, Strauss & Sacks, 2009, s. 84).

Gronn (2002b) dağıtımcı liderliğin bütüncül modelini, *spontane işbirliği, sezgisel iş ilişkileri ve kurumsallaşmış uygulamalar* olarak üç başlık altında ele almıştır. *Spontane işbirliği*, iki veya daha fazla kişi arasındaki ilişkinin önceden ayarlanmadan ve resmiyete dayalı olmadan gelişmesidir. Burada bireyler görevi bitirmek veya karşılaşılan sorunu çözmek için kendi uzmanlıklarını kullanarak birbirlerini etkilerler. *Sezgisel iş ilişkileri*, çalışma koşullarında iki veya daha fazla kişinin arasında hissedilen ve karşılıklı güvene dayalı olan ilişkidir. Kişiler burada birbirlerine sözle ifade etmeden, görevi bitirme konusunda sezgisel olarak birbirlerine güvenebileceklerinin ayırdına varırlar. *Kurumsallaşmış uygulamalar* ise, örgütteki resmi yapıların yapılmasını istediği veya uygun gördüğü faaliyetleri zorla kabul ettirerek yaptırmasıdır. Ortak amaçlar için bir araya getirilen çalışma grupları, zümreler, programlar bunlar arasında yer almaktadır (Ağiroğlu Bakır, 2013, s. 38; Baloğlu, 2011a; Davis, 2009, s. 13).

Bununla beraber Gronn (2009) çalışmasında liderlikteki odak ve dağıtımcı liderlikten bahsetmiş, bu iki liderlik türünün zayıflıklarının bulunduğunu ve iki farklı noktada yer aldığını ifade etmiştir. Gronn'a göre odak ve dağıtımcı liderlik ayrı ayrı ya da birlikte desteklendiğinde, okullarda gösterilen farklı liderlik tarzlarına gereken önem verilememektedir. Çünkü örgütteki çalışanları, tek bir kişi etkileyebileceği gibi gruplar da etkileyebilmektedir. Bu nedenle liderlik, odak ve dağıtımcı liderlik özelliklerinin kombine edilmiş hali olarak kabul edilen melez (hybrid) liderlik kavramı ile açıklanmaktadır. Melez

liderlikte liderlik, iki ayrı kutup olan odak ve dağıtımıcı liderliğin arasında değişerek zaman içerisinde denge ve formunu bulmaktadır (s. 199).

Spillane'nin Dağıtımıcı Liderlik Yaklaşımı

Spillane (2005a) dağıtımıcı liderliği; lider ve izleyenlerin sahip olduğu başarı, beceri, uzmanlık ve etkililiğinin yanında birbirleriyle olan etkileşimi doğrultusunda ortaya çıkan liderlik uygulamaları olarak görmektedir. Liderlik uygulamaları hem formal hem de formal olmayan şekilde gerçekleşmektedir. Okullardaki dağıtımıcı liderlik uygulamaları en iyi okul liderliği ile açıklanmaktadır. Bu durum ise yalnızca tek bir liderlik veya bireysel liderlik ile değil, okulun bulunduğu sosyal koşullara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Spillane, Diomand & Jita, 2003).

Dağıtımıcı liderlik kahraman/tek adam liderlik anlayışından ayrıdır. Dağıtımıcı liderlikte; lider, izleyen ve durumların birbirleriyle etkileşimlerinin sonucunda oluşan sisteme liderlik uygulamaları denmektedir ve bu durum Spillane'nin savunduğu dağıtımıcı liderliği oluşturmaktadır (Spillane, 2005b).

Spillane dağıtımıcı liderlik ile ilgili araştırmalarında, liderliğin örgütlerdeki dağıtımını işbirlikçi, kolektif ve koordineli dağıtım olmak üzere üç şekilde gerçekleştirdiğini belirtmiştir (Baloğlu, 2011a; Spillane vd., 2003):

İşbirlikçi dağıtım; lider ve izleyenlerin aynı zaman ve yerde birbirlerine bağımlılık içerisinde yürüttüğü çalışmalardır. Burada liderlik davranışları birbirlerini etkilediği için liderlerin birbirlerine karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu duruma örnek olarak basketbol oyunu gösterilebilir. Oyuncuların basket atabilmeleri için diğer oyuncularla ilişki kurmaları gerekmektedir.

Kolektif dağıtım; lider ve izleyenler farklı yerlerde çalışmalarına rağmen etkinlikler ortak ve yaptıkları etkinliklerde birbirlerini tamamlamaktadırlar. Farklı yazarların editör eşliğinde kitabın bölümlerini yazması bu duruma örnek gösterilebilir.

Koordineli dağıtım; Farklı zaman ve yerde yapılan liderlik uygulamaları belirli bir düzen içermektedir. Bayrak koşusu bu duruma örnek olarak verilebilir.

Macbeth'in Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı

MacBeath (2009) araştırmasında dağıtımçı liderlikte kullanılabilecek dağıtım şekillerini formal, faydacı, stratejik, birikimli, fırsatçı ve kültürel dağıtım olarak altı ana başlık altında ele almıştır (aktaran Uçar, 2015, ss. 50-52):

Formal dağıtım: Okullar müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden oluşan hiyerarşik bir yapı içerisinde yer almaktadır. Bu tarz yapılarda genellikle formal yöneticilik ve liderlik rolleri kullanılarak diğer üyelere sorumluluk verilmektedir. Okullara yeni yönetici atandığı zaman da bu döngü aynı şekilde devam etmektedir. Fakat formal dağıtım modelinde okuldaki sorumlulukların ve rollerin bölüştürülmesine, dağıtılmasına izin verilmektedir. Bireye verilen bu rol ve görevler tamamen serbestlik içermemekte ve dolayısıyla çalışanların rol ve sorumlulukları önceden belirlenmektedir. “Sahip olma” ve “yetkilendirme” bu yapının iki temel kavramı olarak ele alınmaktadır.

Faydacı dağıtım: Bu modelin ana özellikleri, var olan ihtiyaca göre direkt ortaya çıkması ve kısa vadeli olmasıdır. Okul dışındaki olaylara ve ihtiyaçlara karşı devletin, yönetimler, veliler ve çevrenin oluşturduğu baskıdan dolayı çalışanlara faydacı dağıtım yapılmaktadır. Öğretmenler sınıf dışında aldığı görev ve roller nedeniyle kendilerini baskı altında hissetmekte, bu nedenle de sorumluluk almaktan kaçınmaktadırlar. Bu durum ise sorumluluk virüsü olarak ifade edilmektedir. Liderlik rollerinin fazla alana dağıtılması, öğretmenlerin üzerindeki formal baskı ile liderlik ve faydacı dağıtımdan kaynaklanan liderlik rolleri arasındaki farkın azalmasına imkan tanımaktadır.

Stratejik dağıtım: Formal dağıtım ve faydacı dağıtımdaki liderliğin sahip olduğu geçici özelliğin aksine stratejik dağıtım hedef yönelimlidir. Bu model faydaya dayalı sorun çözme yerine okulun gelişimindeki uzun vadeli sorunların çözümüne, amaçların

gerçekleştirilmesine odaklanmaktadır. Burada çalışanların bireysel değil takım halinde çalışmaları üzerinde durulmaktadır. Bu sayede çalışanların bireysel farklılıkları dikkate alınarak, onların güçlü olan taraflarını kullanmaları için cesaretlendirilmektedir.

Birikimli dağıtım: Birikimli dağıtımda daha az hiyerarşik yapı bulunmaktadır. Burada hiyerarşik denetim gevşetilerek, daha çok çalışanların mesleki ve yetenek gelişimlerine odaklanılmaktadır. Bu yönü ise birikimli dağıtımı formal, faydacı ve stratejik dağıtımdan ayırmaktadır. Birikimli dağıtım, büyük örgütlerin yetenekli bireyleri oluşturduğu ya da yetenekli bireylerin büyük örgütleri oluşturduğu düşüncesi üzerinde durmaktadır. Bu düşünce ise birikimli dağıtımı stratejik dağıtımdan ayırmaktadır. Yani birikimli dağıtım bireylerin kendi yeteneklerinin farkına vararak, eğitimlerine ve mesleki anlamda kendilerini geliştirmelerine odaklanmaktadır. Çalışanların görev ve rolleri sırasında başkaları ile ilişki ve davranışlarına önem vererek, onların birbirleriyle karşılıklı güven oluşturmaya çalışmaktadır.

Fırsatçı Dağıtım: Okul liderinin rolü ile beraber okuldaki diğer çalışanların rolleri de değişmektedir. Fakat bu değişim okul liderinin verdiği emir ile değil, çevrenin yarattığı fırsatlardan kaynaklanmaktadır. Görev ve rollerin dağıtımı tek bir lider tarafından her durumda değil, bireylerin isteği doğrultusunda yapılmaktadır. Bu nedenle okuldaki öğretmenler doğal olarak liderlik rolünü alıp, organize olmaktadır. Aynı zamanda karşılaşılan bazı fırsatlar sayesinde öğretmenler inisiyatif alarak kendi liderlik alanları için rollerini genişletebilmektedirler.

Kültürel dağıtım: Liderlikte bireyin rollerinden ziyade etkinliklere önem verilmektedir. Burada dağıtım, bilinçli olarak uzun vadeli uygulanamamaktadır. Sebebi ise çalışanlar tarafından girişimlerin zorlama olmadan doğal olarak gerçekleşmesi, lider ve izleyenler arasındaki sınırların net şekilde çizilememesidir. Kültürel dağıtımda bireylerin birbirine karşı saygı ve güven duymasına değer verilmektedir. Liderlik ancak hissedildiğinde ve doğal olarak paylaşılmasına imkan verildiği zaman kültürle ilişkilendirilmektedir. Kültür metaforik kökene sahiptir ve metafor bulunduğu kültür içinde ekildikten sonra beslenip,

gelişmektedir. Takım çalışması, rol ve görevler kültürün değerlerine dayanmaktadır. Kültürel dağıtım sayesinde, okullardaki ortak güç ve fikrin oluşmasına destek olunmaktadır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken, kültüre alışıldığı taktirde bütün bu metaforik görüntüsünü kaybedebileceği gerçeğidir.

Elmore'un Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı

Elmore (2000) dağıtımçı liderliği, öğretimsel gelişimin rehberi ve yönlendiricisi olarak görmekte, örgütlerdeki okul liderlerinin ise bu iki görevi üstlendiğini belirtmektedir. Herhangi bir örgütlü sistemde her bireyin kendine has özellikleri, yetenekleri, ilgi alanları, bilgileri, deneyimleri bulunmaktadır. Bu özellikler her bireyde aynı değildir ve okuldaki öğretmen ile yöneticiler arasında olduğu gibi herhangi bir örgütteki bireyler arasında da farklılaşabilmektedir. Bireye ait özellikler zaman içerisinde geliştirilebildiği için stabil değildir. Burada dikkat edilmesi gereken durum, liderin rehber ve yönlendirici olarak bireylerin sahip olduğu kendine has özellikleri, bilgi ve becerileri, farklılıkları bir arada tutmasıdır. Onların aynı zamanda birbirlerinin tamamlayıcısı olarak uzmanlaşmasına ve kendilerini geliştirebilmelerine imkan tanınmasıdır. Fakat bütün bu görevleri liderin okul içerisinde tek başına gerçekleştirmesi zor görünmektedir. Bu nedenle liderliğin okulda tek bir bireyden ziyade öğretmen, öğrenci, veli gibi okuldaki diğer üyeler arasında dağıtılması gerekmektedir (ss. 14-15).

Elmore (2000) çalışmasında, okul liderliğinde başarıya ulaşmak için romantik yaklaşımdan uzak olması gerekliliğinden bahsetmiştir. O'na göre liderlik hesap verilebilir nitelikte ve standart temelli olmalıdır. Çünkü okulun çıktıları herhangi bir fabrika gibi madde değildir. Okulun çıktısı öğrencidir ve bu nedenle bu çıktıların okulun her kademesinde özen gösterilerek ölçülmesi gerekmektedir. Böylece örgütün önceden belirlenmiş hedeflerine (standartlarına) ne kadar ulaşılabilmesine bakılıp, okul liderlerinin başarıya ne anlamda ulaştığı değerlendirilebilir (s. 14).

Elmore (2000) yeni bir dağıtımçı liderlik oluşturmak için iki temel görevin dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir. Bunlardan birincisi; örgütlerin büyük çapta gelişimi için örgütün temel kurallarının belirlenmesi ikincisi ise; farklı rol ve görevlere sahip liderlerin örgütteki sorumluluklarının açıklanmasıdır (s. 19).

Dağıtımçı liderlik modeli koşullara göre zamanla değişkenlik gösterebilmekte ve bu modelin diğer liderlik modelleri ile arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Bu modelin örgütsel gelişme için temel öncülü, örgütün temel kurallarını belirleyip bunları uygulayabilmek için bireyler arasında görev ve sorumlulukların dağıtmaktır. Bu nedenle dağıtımçı liderlikte ileriye dönük nelerin olabileceğini tahmin etmek zordur. Bu anlamda örgütsel gelişmenin sağlanabilmesi için beş ana ilke belirtmiştir (Elmore 2000, ss. 20-22):

Liderliğin amacı örgütteki her bireyi dikkate alarak öğretimsel uygulamaların ve performansın geliştirilmesidir. Resmi konumu fark etmeksizin kaliteli bir öğretim sürecinin gelişimine katkı sağlamak için okuldaki her bireyin performansının gelişimi desteklenmelidir.

Öğretimsel gelişim için devamlı öğrenme gereklidir. Öğrenme sosyal ve bireysel öğrenmeyi birlikte içermektedir. Okulda bulunan liderlik uygulamaları öğretmenlerin ve diğer üyelerin kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli ortamları sağlamalıdır.

Öğrenme rol model olmayı gerektirir. Liderler gruptaki her bireyin iyiliğine yönelik çalışmalar yapmalıdır. Lider örgütün hedeflerine yönelik, uygun, doğru ve değerleri dikkate alan davranışlarıyla rol model olmalıdır. Yani lider izleyenlere karşı kendi yapabildiği davranışlar ile rol model olmalı, yapamadığı davranışlar için izleyenleri zorlamamalıdır.

Liderlik rol ve uygulamaları öğrenme ile gelişmeye odaklı uzmanlık gerektirir. Örgütteki bireylerin birbirini destekleyerek takım halinde çalışması önemlidir. Her birey kendi rol ve görevleri ile ilgili uzmanlığını kullanarak örgütün gelişimine katkı sağlamalıdır. Böylece izleyenler kendi uzmanlıklarını geliştirebilirler.

Lider ile izleyenler arasındaki sorumluluk karşılıklı olmalıdır. Liderliğin izleyenlere dağıtıldığı durumda izleyenlere verilen görevler açık hale getirilmelidir. Yani lider görevi bireylere dağıtıp yerine getirmesini beklememelidir. Bunun için gerekli ortamları, eğitimi, uygulamaları sağlamalıdır. Hatta lider gerekirse bu eğitimden kendisi de yararlanmalıdır. Buda lider ve izleyenler arasındaki karşılıklı sorumluluğu gerektirmektedir.

Dağıtılmış Liderliği Etkileyen Faktörler

Hulpia, Devos ve Rosseel (2009) yaptıkları çalışmada, dağıtılmış liderliğin gerçekleşmesini liderliğin dağıtımı, birbirine bağlı bireylerden oluşan liderlik takımı ve öğretmenlerin görevlere katılımı olarak üç ana duruma bağlamaktadır. Başarılı bir dağıtılmış liderlik için ise destek, denetim, takım çalışması ve vizyon oluşturma olarak dağıtılmış liderliğin dört temel özelliğine vurgu yapmaktadır. Bunlar;

Destek; bu özellikte liderlerin rollerine odaklanılarak liderin sahip olduğu bu roller desteklenmektedir. Ortak bir okul vizyonu oluşturulması ve gelişimi için okul üyeleri motive edilerek teşvik edilmektedir. Bu durum ise liderliğin destekleyici yönünü oluşturmaktadır

Denetim; liderliğin dağıtılması ile beraber öğretmenlerin denetimini içermektedir. Bu rol okul müdürünün yönlendirme, denetleme, izleme rolü üzerinde durmakta ve müdüre ait dağıtılması zor bir özellik olarak kabul edilmektedir. Baloğlu (2012) ise okulun amaçlarına ulaşılması ve bu amaçlarda başarılı olunmasını müdürün denetimi paylaşım aracı olarak kullanmasına bağlamaktadır.

Takım çalışması; liderliğin liderlik takımına yayılmasına odaklanmaktadır. Okuldaki her bir üye mesleğiyle ilgili uzmanlıklarını bir havuzda toplayarak, birbirleriyle etkileşim halinde liderlik işlevlerini yerine getirmektedirler. Baloğlu (2012) yaptığı ölçek çalışmasında okulun amaçlarının gerçekleşmesini, müdürün liderlik takımına gerekli önemi vermesi ve liderlik takımının aynı çaba ile çalışmasına bağlamaktadır.

Groon (2002b) dağıtılmış liderliğin özelliklerini dayanışma ve koordinasyon olarak ele almış ve bu özellikleri şu şekilde açıklamıştır:

Dayanışma; iki veya daha fazla örgüt üyesinin karşılıklı birbirlerine güven duymasıdır. Örgütlerdeki dayanışma iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar ya üyelerin sorumluluklarının birbirleriyle çakışması ile ya da üyelerin sorumluluklarının birbirlerini tamamlaması ile gerçekleşmektedir.

Rol çakışması durumunda, bireyler karar verme aşamasında ise hata yapma oranları azalmaktadır. Çünkü iki veya daha fazla kişi, aynı rolü paylaşması nedeniyle birbirlerinin performanslarını kontrol etme ihtiyacı duymaktadırlar.

Tamamlayıcılık, kişilerin hem kendi mesleki uzmanlıklarını ve görevlerini başarıyla tamamlamalarına yardımcı olmakta hem de üyeler birbirleriyle etkileşim halinde olduğu için kendi eksik yönlerini tamamlayarak, mesleki yönlerini geliştirebilme fırsatı bulmaktadırlar. Böylece liderlikle beraber kendi güçlerinden yararlanabilmektedirler. Aynı zamanda örgütün başarı ya da başarısızlığından beraber etkilendikleri için bireyler, tehdit ortamı olmadan destekleyici ve güven ortamında kendilerini rahat hissetmektedirler.

Koordinasyon; örgütteki etkinlikler arasındaki bağımlılığı yönetmek anlamında kullanılmaktadır. Örgütteki koordinasyon etkinliklere, bu etkinliklerin yönetilmesi ve görevlerin sıradanlaşmasına göre değişim göstermektedir. Etkinliklerin tamamlanması için koordinasyon düzenlemeleri; çalışanlar, kaynak, materyal, yönelim, görevler ve bütün bunların sonucunda çıktıları içermektedir. Bununla beraber planlama (uygulamalar, kontrol etme), görev sıralaması, teklif verme, belli kaliteye getirme, bilgilerin yönetimi, danışma ve son olarak karşılıklı iletişimi de ele almaktadır.

Okullarda Dağıtımçı Liderlik

Okullar, zamanın getirdiği değişimler ile beraber bu süreçten etkilenecek karmaşık bir yapı haline gelmişlerdir (Beycioğlu & Aslan, 2010). Bu karmaşıklık sonucunda, okullardaki

görevlerin tek başına bir liderin ya da okul müdürünün üstlenmesinin zor olduğu ve bu nedenle okuldaki liderliğin revize edilerek diğer bireylere dağıtılması gerektiği üzerinde durulmuştur (Beycioğlu & Aslan, 2010; Hoy & Miskel, 2010, s. 403; Storey, 2007).

Bu doğrultuda toplumsal çevrede yaşanan gelişmelerle beraber, sosyal bir örgüt olarak okulun gelişmelere ayak uydurması gerektiği, bu nedenle okulların geleneksel liderlik yaklaşımlardan ziyade okuldaki paydaşların sorumluluk üstlenebileceği farklı liderlik yaklaşımlarını benimsemesi gerektiği söylenebilir.

Cemaloğlu (2013) okul dayalı yönetim, öğretmen liderliği gibi modellerin okullarda yerini almasıyla beraber öğretmenin göz önüne alındığı liderlik modellerine gereksinim duyulduğundan bahsetmiş ve dağıtımcı liderliği de bu modellerden biri olduğunu ifade etmiştir (s. 158). Bu açıdan bakıldığında dağıtımcı liderlik okulların gereksinim duyduğu liderlik modeli olarak görülmektedir (Storey, 2007).

Okullarda dağıtımcı liderlik, bireylerin kendi potansiyelinin farkına vararak kendilerini gerçekleştirmelerine olanak tanımaktadır. Okulda liderliği alan öğretmen bazı durumlarda etkinliklerde aktif liderlik rolü üstlenirken, bazı durumlarda başka öğretmenin liderliğinde destekleyici rol oynayabilmektedir. Bununla beraber okullarda yalnız öğretmenin liderliğinden ziyade diğer grup üyelerine de (öğrenci, öğretmen, yardımcı personeller, veli) liderlik dağıtılabilir (Cemaloğlu, 2017).

Harris (2005a) yaptığı çalışmada, okullardaki dağıtımcı liderlik anlayışının bireyi dikkate alan liderlik anlayışlarından farklı olduğunu, okullardaki yöneticilerin yanında öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer yardımcı personellerinde lider olarak sorumluluk üstlenebileceğinden bahsetmiştir.

Dağıtımcı liderlik ile beraber müdürler, üzerlerindeki iş yükünü öğretmenlerle paylaşarak onların da sorumluluk almalarına imkan tanımaktadırlar. Bu sayede müdürler kendi iş yüklerini azaltmakta, öğretmenler de okulla ilgili sorumluluk alarak mesleki tecrübelerini arttırmaktadırlar. Bu alanda öğretmenlerin bizzat yönetme ve karar alma süreçlerine dahil olması mesleki anlamda gelişmelerinde etkili olmaktadır (Leithwood & Mascal, 2008).

Okullarda öğretmen, öğrenci ve velilere liderliğin dağıtılması ancak müdürlerin kendilerini rahat bir ortamda hissetmeleri ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle müdürlerin mümkün olduğu kadar fazla öğretmeni okulda liderlik almaları konusunda cesaretlendirmesi, öğretmenlerin de okulda en az yönetici kadar etkili olduğu konusunda onları desteklemesi gerekmektedir (Duignan & Bezzina, 2006, s.3, 12).

Liderliğin dağıtılması ile beraber okullardaki öğretmen, öğrenci ve veliler kendilerini okulun bir parçası olarak hissederek okulun ve öğrencilerin başarısı için daha etkin çalışabilirler. Böylece üstlendikleri liderlik rolleriyle beraber okulda yalnız olmadıklarını düşünerek kendilerini yetkin, başarılı, sorumluluk sahibi bireyler olarak görebilirler. Bu da okuldaki bireylerle ilişkilerini olumlu yönde etkileyebilir. Nitekim Korkmaz (2006)'ın çalışmasında bahsettiği gibi okuldaki bireylerin mutluluklarına önem verilip, gayretlerinin desteklenmesi, onların motivasyonlarını arttırmaktadır. Bu sayede bireylerin, kendilerine verilen görevleri isteyerek kabul etmelerine ve işlerini severek yaptıkları için performanslarının artmasına yardımcı olmaktadır. Böyle bir ortam müdür ve öğretmenler arasındaki olumlu ilişkileri geliştirmekte, güvenli ve huzurlu bir okul ortamı oluşturmaktadır Bunun sonucunda ise okul ve öğrenci başarısı artmaktadır (Korkmaz, 2006; Yılmaz, 2013, s. 43).

Dağıtımcı liderlik, hem okul liderliği hem de öğretim alanıyla yakından ilgilidir. Sınıftaki eğitim öğretimi etkileyen durumlar öğretmen ve öğrenci hareketlerine etki etmektedir (Spillane vd., 2001). Dağıtımcı liderlik, öğretmenlerin beraber çalışarak kendi kapasitelerinin arttırmasına imkan vermektedir. Böylelikle öğretmenlerin mesleklerinde uzmanlaşmasına yardımcı olmaktadır. Okullarda ortak amaç doğrultusunda bir araya gelmek, okullardaki performans artırımını sağlayarak öğrenme topluluğu oluşturulmasına dolayısıyla okulun geliştirme sürecine yardımcı olmaktadır (Mayrowetz, 2008).

Harris (2007) çalışmasında dağıtımcı liderliğin okulun geliştirilmesine katkı sağladığını ve bu durumun da üç şekilde gerçekleştiğinden bahsetmiştir. Birincisi, dağıtımcı liderlik müdür ve öğretmenlerin işbirliği içinde okulun ortak amaçları etrafında çalışarak, güçlü

okul kültürü oluşturmaya fırsat vermektedir. Güçlü okul kültürü de okul gelişimine imkan sağlamaktadır. İkincisi, öğrencilerin öğrenme çıktılarının geliştirildiği ölçüde okulun başarısı gelişmektedir. Bu anlamda dağıtımçı liderlik buna fırsat oluşturmaktadır. Üçüncüsü ise, öğretmen liderliği ile öğrenci başarısında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtımçı liderlik, öğretmenlerin gelişimine fırsat tanıyarak öğretmen liderliğine uygun ortam oluşturmaktadır.

Greenlee (2007)'ye göre dağıtımçı liderlik ve öğretmen liderliği beraber anılan kavramlardır. Okulu geliştirme süreci ve bunun için hazırlanan planlar, okullardaki öğretimle beraber değerlendirme, öğretmenlerin kendi aralarındaki iletişimleri, aday öğretmenler için rehberlik, okulun çevresiyle ve aileler ile ilişkileri, okulun vizyonuna katkı sağlama, öğretmenlerin mesleki gelişimi gibi kavramlar öğretmen liderliğinde fazlaca üzerinde durulan kavramlardır (aktaran Kıranlı, 2013). Nitekim Çelik (2015), alan taramaları sonucunda okul yönetiminde öğretmenlere liderlik gücünü paylaştırma oranıyla okuldaki demokratik ortamın aynı ölçüde etkilendiği sonucuna varmıştır. Bu sayede okullar öğrenme topluluğu olarak görülmüş ve dağıtımçı liderliğin sürekli öğrenme topluluğunun oluşmasında kayda değer bir öneme sahip olduğunu vurgulamıştır (s. 219). Bu doğrultuda öğretmenlere göre dağılım yapılarak, öğretmenler arasında kendi mesleki alanlarıyla ilgili işbirliği yapma imkanı sağlanabilir.

Öğretmenlerin arasındaki işbirliğinin pozitif yönde olması, öğretmen liderliğinin ne kadar iyi olduğu ile ilgilidir. Sağlıklı bir öğretmen liderliği okulun gelişimi ve değişimini olumlu yönde etkilemekte, öğretmenlerin sınıflarında gerçekleştirdiği uygulamaların değişimi ile eğitimsel etkinlikler daha başarılı olmaktadır (Can, 2006)

Dağıtımçı liderlik; görev dağılımının okulun paydaşları arasında ne kadar adaletli, etkili, öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre yapıldığı ve doğru şekilde öğretmen liderliğinin kullanıldığı ile ilgili olarak okulun gelişiminde etkili olabilir. Bunun yanı sıra dağıtımçı liderliğin okullarda uygulanmasının yanında aktif olarak da kullanılması okulun gelişimine katkı sağlayabilir.

Bu doğrultuda Lambert (2002) dağıtımıcı liderliğin uygulandığı okullardaki bazı önemli durumları ifade etmiştir. Bu özelliklerden birkaçı şu şekildedir (s. 38):

- Okuldaki müdür ve öğretmenlerle beraber veliler ve öğrenciler okulla ilgili faaliyetlere ayırım olmadan, karşılıklı öğrenenler ve liderler olarak dahil olmaktadır.
- Okuldaki bireyler kendi değerlerini, amaçlarını okulun amaçlarını gerçekleştirmek için ortak bir amaç etrafında ve okul içi oluşturmuş ortak bir vizyon etrafında birleştirmektedirler. Vizyonun dağıtılması ancak programların birbirleriyle tutarlılığı sonucunda amacına ulaşmaktadır.
- Bir soruna çözüm bulmak ya da hedefe ulaşmak için müdür, öğretmenler, öğrenci ve velilerin fikirlerine başvurulmaktadır. Karar alma, analiz etme, planlama ve uygulamaya dökme sürecinde okuldaki bireyler beraber katkı sağlamaktadırlar.
- Roller ve davranışlar okuldaki her bireyin katılımını, işbirliğini ve ortak sorumluluk almalarını gerektirmektedir. Böylece okuldaki paydaşların okulla ilgili sorumluluk duygularının gelişmesine imkan sağlanmaktadır.
- Okullardaki yansıtıcı uygulamalar sürekli yenilikler sağlamaktır. Çünkü yansıtıcı uygulamalar bireylerin yaptıkları görevleri yeniden gözden geçirmelerine, bu sayede de daha iyi yolları görmelerine imkan tanımaktadır.
- Okuldaki öğrencilerin başarısı gelişme göstermektedir. Bu doğrultuda öğrenciler arasında hiçbir ayırım yapılmadan her öğrencin başarılı olması için çaba harcanmaktadır.

İlgili Araştırmalar

Bu başlıkta araştırmanın ana konusu olan “dağıtımıcı liderlik” ile ilgili doğrudan ya da dolaylı ilgili olduğu düşünülen yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalara en yakın zamandan başlayarak kronolojik sıra ile yer verilmiştir.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Delibaş (2018) “Ortaokul Öğretmenlerinin Dağıtımıcı Liderlik Algıları” adlı çalışmasında, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin dağıtımıcı liderlik rollerini yerine getirme düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu anlamda Rize ilinde 300 öğretmen üzerinde araştırma yapılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenler, çalıştıkları okullardaki okul müdürlerinin bazılarının dağıtılmış liderlik rollerini gösterdiğini ifade etmişlerdir. Bununla beraber çalıştıkları okullardaki okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik rollerini gösterip göstermediğı konusunda kararsız kalan öğretmenlerinde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ataş Akdemir ve Ayık (2017) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin dağıtımıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi incelenmiştir. Öğretmenlere göre okul müdürlerinin dağıtımıcı liderlik davranışları ile örgütsel bağlılıkları orta düzeyde çıkmıştır. Destek, denetim ve takım çalışmasının örgütsel bağlılıkta önemli yordayıcılar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber öğretmen algılarına göre okul müdürleri dağıtımıcı liderlik davranışının destekleyici boyutunu çoğunlukla gösterirken, takım çalışması boyutunu daha az göstermektedir. Araştırmada, okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönlü olumlu ilişki bulunmuş ve okullarda öğretmenlerin liderliğinin desteklendiğı sonucuna ulaşılmıştır.

Uçar ve Dağılı (2017) yaptıkları araştırmada, ilkokul müdürlerinin dağıtımıcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu saptamayı amaçlamışlardır. Bu amaçla Uçar (2015) tarafından geliştirilen "Dağıtımıcı Liderlik", "Öğretmen Motivasyonu" ve "Öğretmen Yaratıcılığı" ölçekleri Diyarbakır ilinde görev yapan 1000 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenler, ilkokul müdürlerinin dağıtımıcı liderlik davranışları ile ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeylerine ilişkin algıları "ok katılıyorum" düzeyinde bulunmuştur. Bu yönde ilkokul müdürlerinin dağıtımıcı liderlik

davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Baloğlu (2016)'nın, hizmetiçi eğitim almış 110 okul müdürüne uyguladığı “Dağıtımçı Liderlik” ve “Beş Faktör Kişilik Envanteri” sonucunda amaç, okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki nedensel ilişkileri bir teorik model çerçevesinde ortaya koyabilmektir. Araştırmada oluşturulan yapısal eşitlik modelinin sonuçlarına göre, dağıtımçı liderlik ile beş faktör kişilik özellikleri arasında alt boyutlar düzeyinde oluşturulan teorik model doğrulanmamıştır. Bununla beraber, liderlik ve kişilik yapısının birer bütün olarak ele alındığı teorik model doğrulanmıştır.

Arabacı, Karabatak ve Polat (2016)'ın araştırması, ortaöğretim okulu yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerine ilişkin öğretmen algılarını belirlemeye yönelik yapılmıştır. “Dağıtımçı Liderlik Hazır Bulunuşluk Ölçeği” 266 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre yöneticilerin dağıtımçı liderlik davranışları ile ilgili görüşleri; misyon, vizyon, hedefler ve liderlik uygulamaları alt boyutlarında “ara sıra”, okul kültürü ve ortak sorumluluk alt boyutlarında “genellikle” düzeyinde çıkmıştır. Yöneticilerin göstermiş oldukları dağıtımçı liderlik davranışları, öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi değişkenine göre tüm alt boyutlarda; cinsiyet ve okul türü değişkenlerine göre misyon, vizyon, hedefler alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermiştir. Öğretmenlerin öğrenim durumu ve görev türü değişkenlerine göre ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çelik (2016) çalışmasında, resmi ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmen görüşlerine göre okullarda liderliğin dağıtılması ile öğretmen özerkliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, 2014-2015 eğitim öğretim yılında Elazığ ilinde görev yapan 344 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Dağıtılmış liderliğin görünümünü belirlemek amacıyla Özdemir (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan “Dağıtılmış Liderlik Envanteri”, öğretmen özerkliğini inceleyebilmek için Karabacak (2014) tarafından geliştirilen “Öğretmen Özerkliği Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, katılımcıların okullarda orta düzeyde dağıtılmış liderlik algısı ile orta düzeyde özerklik algısına sahip olduğu ortaya

çıkılmıştır. Dağıtılmış liderlik ve özerklik arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuş ve liderliğin özerkliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Akyürek (2016) çalışmasında, resmi liselerde dağıtımcı liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmesini amaçlamıştır. Ankara ilindeki sosyoekonomik düzeyi farklı olan Çankaya, Keçiören, Gölbaşı ilçelerinde görev yapan 296 sınıf öğretmeni örnekleme alınmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, öğretmenlerin görüşlerinin okulun bulunduğu ilçenin sosyoekonomik durumuna göre değiştiği bulgusuna varılmıştır. Aynı zamanda öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik fonksiyonlarına ilişkin algılarının “sık sık” düzeyinde, liderlik ekibi uyumuna yönelik algılarının ise “katılıyorum” düzeyinde olduğu bulgularına erişilmiştir.

Ataş Akdemir (2016) doktora tezinde, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışları, okulların akademik iyimserlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve okul başarısıyla ilişkisini incelemiştir. 772 öğretmene uygulanan ölçekler sonucunda, okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik düzeyi ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve okul başarısı arasında da olumlu ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlikleri arasındaki ilişkide ise, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının aracı etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Uçar 2015 yılında yaptığı doktora tez çalışmasında, ilkokul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bu anlamda Diyarbakır ilinde bulunan 1000 öğretmene uygulanan “Dağıtılmış Liderlik Ölçeği”, “Öğretmen Motivasyon Ölçeği” ve “Öğretmen Yaratıcılık Ölçeği” sonucunda, ilkokul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile

öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlkokul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri arasında yine pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Güçlü vd. (2015), Ankara ilinde meslek liselerinde görev yapan 15 alan şefi ile yürüttüğü nitel çalışmada, şeflerin okul yöneticilerinin dağıtımcı liderliğine ilişkin görüşlerini incelemiştir. Verileri toplamak için araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, okulda alan şefleri ile öğretmenler arasındaki işbirliği yüksek düzeyde olmasına rağmen yönetimle alan şefi arasındaki işbirliğinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Verilen cevaplara göre katılımcıların çoğunluğu, liderlik becerilerinin gelişimi için okul müdürlerinin herhangi bir çaba göstermediğini dile getirmişlerdir.

Yılmaz ve Turan (2015) çalışmasında, liselerde bulunan öğretmenlerin örgütsel güven, dağıtılmış liderlik, örgütsel destek algıları ile bulundukları okulun başarısı arasındaki yapısal ilişkiyi açıklamaya çalışan teorik modeli test etmeyi amaçlamıştır. Toplamda 352 öğretmene uygulanan ölçekler sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven algılarının dağıtılmış liderliği etkilediği, dağıtılmış liderliğin ise örgütsel destek algılarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber örgütsel destek algılarının okul başarısını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin dağıtılmış liderlik algılarının örgütsel destek üzerinden okul başarısında dolaylı olumlu yönde etkisi görülmüştür.

Ağırdas (2014) tarafından yapılan araştırmada, resmi liselerde dağıtımcı liderlik ile iş doyumları arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmesi amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modelinden yararlanılan araştırmada, Çorum'da görev yapan 400 öğretmene ölçekler uygulanmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek için Taşdan (2008) tarafından geliştirilen "İş Doyum Ölçeği" ile dağıtımcı liderlik davranışlarını ölçmek için Özdemir (2012) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan "Dağıtımcı Liderlik Envanteri (DLE)" kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara

göre, katılımcıların iş doyum düzeyleri ile dağıtımçı liderlik envanterinin müdür, müdür başyardımcısı ile müdür yardımcısı alt ölçekleri arasında anlamlı ve yüksek sayılabilecek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yine katılımcıların iş doyum düzeyleri ile liderlik ekibi arasında yüksek ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Kılınç (2014) tarafından yapılan araştırmada amaç, ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre dağıtımçı liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Kastamonu ilindeki 258 öğretmenin katıldığı araştırmada Özer ve Beycioğlu (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan “Dağıtımçı Liderlik Ölçeği” ile Taşdan ve Yılmaz (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algıları bağımsız, örgütsel vatandaşlık davranışları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Elde edilen bulguların sonucunda, öğretmen algılarına göre dağıtımçı liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Bozkuş ve Gündüz (2014) yaptığı çalışmada, okullarda dağıtımçı liderliğin oluşup oluşmadığını anlamayı ve kuram ve uygulama arasındaki farkları saptamayı amaçlamaktadır. Artvin ilindeki 19 katılımcıya uygulanan yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulan sorular doğrultusunda; katılımcıların liderlik ile ilgili algılarının sınırlı olduğu, liderliği yöneticilikten farklı olarak algıladıkları sonucu elde edilmiştir.

Özdemir ve Demircioğlu (2013)’nin yaptığı araştırmada, “Dağıtılmış Liderlik Envanteri” kullanılmıştır. Ankara ili merkez ilçelerindeki genel liselerde görev yapan öğretmenlerin, dağıtımçı liderliğe ilişkin görüşlerini incelemeyi amaçlayan araştırma, tarama modelinde yapılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda öğretmenlerin düşüncelerine göre, okullarda müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının liderlik becerilerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca liderlik ekibi arasındaki uyumun yüksek olduğu belirlenmiştir.

Taşdan ve Oğuz 2013 yılında yaptığı dağıtımçı liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışmasında, ilköğretim okullarında dağıtımçı liderliğin ne düzeyde sergilendiğine yönelik

öğretmen algılarını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda geçerli ve güvenilir bir ölçeğin aracının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Ankara, Samsun, Giresun ve Bartın il merkezlerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 319 öğretmenden veriler toplanmıştır. Analizler sonucunda ölçeğin 53 maddeden oluşan beş boyutlu bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Yapılan geçerlik ve güvenirlik analizleri sonrasında ise, ölçeğin mevcut haliyle ilköğretim okullarında dağıtımçı liderliğine ilişkin öğretmen algılarının betimlenmesinde kullanılabileceği belirlenmiştir.

Baloğlu (2012), tarafından yapılan çalışma, okul müdürlerinin değerler temelli liderlik davranışları ile dağıtımçı liderlik arasındaki ilişkileri öğretmen algılarına dayalı olarak belirlenmesi amacıyla yapılan nedensel desenli bir çalışmadır. Veri toplama araçları olarak kullanılan “Değerler Temelli Liderlik Ölçeği” ile “Dağıtılmış Liderlik Envanteri” 225 katılımcıya uygulanmış ve değerler temelli liderlik ile dağıtımçı liderliğin takım çalışması, destek verme, vizyon oluşturma, denetim alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Özdemir (2012), Hulpia, Devos ve Rosseel’in (2009) geliştirmiş oldukları Dağıtımçı Liderlik Envanterinin (DLE) Türkçeye uyarlaması kapsamında, Ankara ili merkez ilçelerinden Çankaya, Keçiören, Mamak ve Sincan’daki sekiz okulda görev yapan 160 öğretmenin katılımıyla çalışma yürütülmüştür. Seçilen okulların yönetiminde müdür başyardımcısı kadrosunun olmasına dikkat edilmiştir. DLE “liderlik fonksiyonları” ve “liderlik ekibinin genel uyumu” olmak üzere iki alt boyut ve 23 maddeden oluşmaktadır. Yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında, DLE’nin Türk kültüründe ve Türk okullarında uygulanabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda ise, DLE’nin Türkçeye uyarlanmış halinin, dağıtımçı liderlik araştırmalarında uygulanması için uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Baloğlu (2011a)’nın bu çalışma ile amacı, dağıtımçı liderlik yaklaşımını ilişkili olduğu diğer yaklaşımlar ile ele alıp; Elmore (2000), Gronn (2000) ve Spillane (2005)’in çalışmaları doğrultusunda dağıtılmış liderliği analiz etmektir. Çalışmanın alt amacı ise,

dağıtımcı liderliğe dair elde edilen sonuçların okullarda yönetimin yeniden yapılandırma çalışmalarında kaynak olmasıdır. Literatür taraması ile verilerin toplandığı bu çalışmada mümkün olduğunca birincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Kavramsal analiz sonuçları; dağıtımcı liderliğin diğer alanlardaki gelişmelere paralel olarak okul liderliği konu alanında hızla önem kazandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca her üç yazarda liderliğin dağıtımı için farklı yollar önermiştir. Liderliğin tekliğine karşı çıkarak çoklu liderlik uygulamasını savunmuşlardır.

Baloğlu (2011b) tarafından yapılan araştırma, dağıtımcı liderlik uygulamaları ile ilgili yeni eklektik bir tasarım oluşturmak amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın kuramsal evreni dağıtımcı liderliğe ilişkin elektronik erişime açık birincil kaynaklardan oluşmaktadır. Çalışma iki aşamada tamamlanmıştır. İlk aşamayı dağıtımcı liderliğe dair literatür verilerinin toplanması ve toplanan verilerin araştırmanın amacı yönünde çözümlenmesi oluşturmuştur. Araştırmanın ikinci aşamasında ise “Hiyerarşik Kavram Haritası” tekniğinden yararlanılarak dört yazara ait görüşler kendi içerisinde ve birbirlerine dönük olarak analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda dört yazarın görüşleri ile ortak bir eklektik model oluşturulmuştur.

Korkmaz ve Gündüz (2011), ilköğretim okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla bu çalışmayı yapmışlardır. Veri toplama aracı olarak Kouzes ve Posner (2001) tarafından geliştirilmiş olup Korkmaz (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan “Dağıtılmış Liderlik Envanteri” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin büyük çoğunluğu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını model olma, etkileme liderlik davranışları, zorluklarla başa çıkma, imkan tanıma ve cesaretlendirme alt boyutlarında kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum düzeyinde gösterdikleri bulgularına erişilmiştir. Yine elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenler, ilköğretim okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gösterdiklerini düşündükleri sonucu elde edilmiştir.

Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Rabindarang, Bing ve Yin (2014)'in mesleki ve teknik eğitimde dağıtımçı liderliğin iş stresi üzerine etkisini incelediği çalışmada, veri toplamak için kullanılan “Dağıtılmış Liderlik Ölçeği” ile “Öğretmen Stres Ölçeği” 359 eğitimciye uygulanmıştır. Bunun sonucunda mesleki ve teknik eğitimde dağıtılmış liderlik ile iş stresi arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Dağıtılmış liderliğin iş stresine etkisinin ters ve anlamlı düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda bir okulda uygulanan dağıtılmış liderliğin iş stresini azaltabileceği sonucuna varılmıştır.

Wahab, Hamid, Zainal ve Rafik (2013) tarafından yapılan çalışma, Malzeya’da bulunan 243 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada resmi ilkokullardaki okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürü ile dağıtımçı liderlik arasında yüksek düzeyde ilişki, öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasında ise orta düzeyde ilişki saptanmıştır. Okul müdürünün dağıtılmış liderlik uygulamaları ile öğretmen motivasyonu arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Duif, Harrison, Dartel ve Sinyolo (2013)'ün dağıtımçı liderliğin betimsel analizini yaptıkları çalışmada, Avrupa’da yer alan ülkelerden İngiltere, İskoçya, Norveç, İsveç, İspanya, İtalya ve Fransa’da bulunan okullar ele alınmıştır. Katılımcı olarak okul liderleri ile öğretmenlere anket uygulanmıştır. Ankete katılan 1000’den fazla katılımcıya göre okullarda dağıtımçı liderlik davranışları gösterildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber katılımcıların okuldaki pozisyonlarının okuldaki liderlik algısında farklılığa neden olmuştur. Okul liderleri öğretmenlere göre, okullarda dağıtımçı liderlik uygulamalarının daha fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenler ise okul liderlerinin dağıtımçı liderlik uygulamalarının orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Karar verme konusunda ise, her iki grupta okul ile ilgili kararlara katıldıkları konusunda ılımlı ifadeler kullanmışlardır. Fakat yine de son kararın en tepeden geldiğini belirtmişlerdir. Kıdemli katılımcılar dağıtımçı liderlik konusunda daha olumlu görüşe sahip iken, cinsiyet tek başına anlamlı farklılık

oluşturmamıştır. Sonuç olarak öğretmenlerin okul liderliği davranışları ile okullardaki dağıtımçı liderlik davranışları algısında güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Mullick, Sharma ve Deppeler (2012) tarafından yapılan araştırma, Bangladeş'te kapsayıcı eğitim reformuna katılan ilkokullardaki öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarını belirlemeye yönelik yapılmıştır. Bununla beraber 308 devlet okulundaki okul müdürleri ile öğretmenler olmak üzere 673 katılımcıya ölçek uygulanmıştır. Bu araştırmada kapsayıcı eğitim için “Dağıtımçı Liderlik Ölçeği” geliştirilmiştir. Okullar kırsal, kentsel ve kasaba (yarı kentsel) olarak gruplanmıştır. Öğretmenlere çalışma ortamlarındaki memnuniyetleri ile kapsayıcı eğitim uygulamasının ilerleyişi ile ilgili algıları sorulmuştur. Bunun sonucunda okullardaki kapsayıcı eğitim uygulamaları ile dağıtımçı liderlik uygulamaları arasında olumlu pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Müdürler ve öğretmenlerin dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin benzer görüşlere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler okullarda dağıtımçı liderlik uygulamalarının yüksek düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir.

Grant (2011) tarafından yapılan doktora tezi, dağıtılmış liderliğin bileşenleri ile liderlik etkililiği arasındaki ilişkiyi yordamaya yönelik yapılmıştır. Bu doğrultuda 70,811 öğretmene ve müdüre “2008 Kuzey Karolina Öğretmen Çalışma Koşulları Anketi” uygulanmıştır. Araştırma sonucunda dağıtılmış liderlik için belirlenen bileşenlerden (insan gelişimi, yön belirleme, örgütü yeniden tasarlama ve öğretim programı yönetme), üç tanesinde (yön belirleme, örgütü yeniden tasarlama ve öğretim programı yönetme) Kuzey Karolina'daki birçok öğretmen ve müdür rol aldıklarını kabul etmişleridir. Sonuç olarak dağıtılmış liderliğin bileşenlerinin birbiriyle kısmen ilişkili olduğu ve dağıtılmış liderlik ile okullardaki liderliğin etkililiği arasında bağlantı olduğuna dair verilere ulaşılmıştır.

Eggen (2010) tarafından yapılan doktora tez araştırmasında anket, Kolarado'da bulunan 9 okul müdürüne uygulanmıştır. Bu amaçla, okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik algıları ile beraber dağıtılmış liderlik uygulamaları, dağıtılmış liderliğin öğrenci başarısına etkisi ve dağıtılmış liderliğin önündeki engellerin belirlenmesine yönelik inceleme yapılmıştır.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin, özellikle öğretmenlere öğretimsel ve idari liderliğin dağıtılmasına yönelik yüksek düzeyde eğilim gösterdikleri ortaya konulmuş ve öğretmenlerin de liderlik dağıtımına inandığı yönünde güçlü bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda okul müdürlerine göre okullardaki liderlik dağıtımının, öğretim programının etkililiği, öğrenci değerlendirme kazanımları ve öğrenci başarısı üzerinde olumlu yönde etki yaptığı görüşüne ulaşılmıştır. Yine uzman bilgisi, güvenilirlik ve akran etkisinin görevlerin başarılı şekilde dağıtılmasında etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Okul müdürlerine göre yapısal engeller, kaynak eksikliği ve iletişim engelleri dağıtılmış liderliğin önündeki engeller olarak belirlenmiştir..

Hulpia vd. (2010) araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılığında dağıtımcı liderliğin etkisini incelenmiştir. Bu bağlamda; liderlik takımının işbirliği, dağıtımcı liderlik ve katılımcı karar verme değişkenleri ele alınmıştır. Araştırmada Belçika’da 1522 lise öğretmenine uygulanan veriler analiz edildiğinde, öğretmenlerin örgütsel bağlılığındaki farklılığın %9’unun, okullar arasındaki farklılıktan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen “Dağıtımcı Liderlik Envanteri” ile Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Anketi” kullanılmıştır. Bu ankette değişkenler 0 (kesinlikle katılmıyorum) ile 4 (kesinlikle katılıyorum) düzeyinde olup, araştırmada 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmaya göre öğretmenlerin liderlik takımı ve işbirliği ile öğretmenlere verilen desteğin yüksek olması, örgütsel bağlılıkta en önemli iki değişken olarak ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının büyük oranda liderlik takımının işbirliği ve desteği ile ilgili olduğu sonucuna varılmıştır.

Heck ve Hallinger (2009), bu çalışmada dağıtımcı liderliğin okul gelişimine etkisi ile öğrencilerin matematik başarılarının gelişimine etkisi incelemiştir. Bu çalışma Amerika Birleşik Devletleri’ndeki bir batı eyaletinde 4 yıl boyunca 195 okulda gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya bu okullardaki öğrenciler, öğretmenler ve veliler dahil edilmiştir. Çalışmada iki temel soru sorulmuştur. Bunlardan birincisi; “Zaman içerisinde dağıtımcı liderlik ile

akademik kapasite arasındaki ilişki nedir?” İkincisi ise, “Dağıtımçı liderlik okul kapasitesinin gelişimini ve sonrasında matematiğin gelişimi nasıl etkiler?” Dört yıllık çalışma periyodu sırasında aynı okul yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin dağıtımçı liderlikte daha büyük kapasite gelişimi gösterdiği görülmüştür. Öğrenci dağılımının ise, dağıtımçı liderliğin değişiminde etkili olmadığı görülmüştür. Sonuçta ise, dağıtımçı liderliğin okulun akademik kapasitesinde doğrudan, öğrencilerin matematik gelişiminde ise dolaylı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır

Hulpia vd. (2009) tarafından yapılan araştırmada dağıtımçı liderlik ile liderlik takımlarının uyumluluğu, katılımcı karar verme, bu değişkenler arasındaki bağlam ile öğretmen ve öğretmen liderlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma için ölçek Belçika’da bulunan 46 ortaokuldaki 1770 öğretmen, müdür ve müdür yardımcılara uygulanmıştır. Ölçek destek verme, denetim ve takım çalışması olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda araştırmaya katılan öğretmen ve öğretmen liderlere göre, okuldaki destekleyici liderliğin yüksek oranda dağıtılmış olduğu bununla beraber denetimin ise daha az eşit olarak dağıtıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca liderlik takımlarının genel olarak uyumlu olduğu ve üyelerin okuldaki karar vermeye katılımının orta derecede olduğu ortaya çıkmıştır. En dikkat çekici olan ise, liderlik ekibinin birbiriyle uyumu ve liderlik desteğinin miktarı, örgütsel bağlılık ve dolaylı olarak iş tatmini ile yüksek düzeyde ilişkili olduğudur. Bu anlamda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğrudan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Fakat araştırmada okuldaki liderlik işlevlerinin dağıtılması ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Smith (2007) tarafından yapılan doktora tez çalışmasında, Gürcistan’daki bir okul bölgesinde dağıtılmış liderliği uygulamakla görevlendirilmiş 295 eğitimci örnekleme alınmıştır. Bu doğrultuda öğretmenlerin dağıtılmış liderliğin dört boyutuna (1. vizyon, misyon ve hedefler, 2. okul kültürü 3. liderlik uygulamaları 4. paylaşılan sorumluluk) katılımını anlamak amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda, ilköğretim öğretmenleri, ortaokul

ve lise öğretmenlerinden daha fazla dağıtımcı liderliğe katılma arzusu, güven ve işbirliği göstermiştir. Öğretmenler dağıtılmış liderlik modelinin başlamasında temel olan misyon, vizyon ve amaçları geliştirmede görev almışlardır. Güven, saygı, kaynak ve zaman, dağıtılmış liderliğe katılımı engelleyen durumlar olarak ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, zaman ve kaynakların önündeki engellerin üstesinden gelmek, aynı zamanda güvenilir bir okul kültürü oluşturmak için öğretmenlerin dağıtılmış liderlik uygulamalarına daha çok dahil edilmesi gerektiği sonucu elde edilmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

MTAL’de görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini incelemeyi amaçlayan bu araştırma, tarama modeli niteliğindedir. Tarama modeli, geçmişte veya şu anda varlığını devam ettiren bir durumu olduğu gibi değiştirmeden betimlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2009, s. 77).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan, resmi MTAL’de görev yapmakta olan 10.636 öğretmen oluşturmaktadır. Evrene ilişkin Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Bölümü (2017)’nden elde edilen bilgilere Tablo 2’de yer verilmektedir.

Tablo 2

Araştırma Evreninin Merkez İlçelere Göre Okul ve Öğretmen Sayıları

İlçe	Okul Sayısı	Öğretmen Sayısı
Altındağ	26	1.417
Çankaya	27	1.424
Etimesgut	14	926
Gölbaşı	11	418
Keçiören	20	1.669
Mamak	22	1.316
Pursaklar	7	406
Sincan	21	1.251
Yenimahalle	23	1.809
Toplam	171	10.636

Not: Milli Eğitim Bakanlığı 2016-2017 Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim, 2017. http://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=270 sayfasından erişilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde, Ankara ili merkez ilçelerinde toplam 171 resmi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ve bu liselerde görev yapan 10.636 öğretmenin görev yaptığı görülmektedir. Araştırmada kullanılacak olan Dağıtılmış Liderlik Envanteri kapsamında, örnekleme alınan okullarda okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının bulunmasına dikkat edilmiştir. Araştırma kapsamında 10.636 öğretmenden oluşan evrenin tamamına ulaşmak mümkün olamayacağından dolayı araştırma, evrenden çekilen ve evreni temsil edebilme özelliğine sahip olduğu varsayılan örneklem üzerinden yürütülmüştür. “Kuramsal Örneklem Büyüklükleri” tablosuna göre, evreni % 95 güven düzeyinde % 5 hata oranı için 381 öğretmenin temsil edeceği varsayılmıştır (Balcı, 2007, s. 98). Ölçeklerin katılımcılar tarafından geri dönmemesi ya da doldurulmaması ihtimali dolayısıyla veri toplama aracı 500 öğretmene uygulanmıştır.

Araştırmanın örnekleme tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Tabakalı örnekleme, evrende bulunan alt grupların belirlenerek bu grupların evren büyüklüğündeki oranları ile örnekleme temsil edilmelerini sağlamayı amaçlamaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016, s. 86). Evrendeki merkez ilçelerden her biri

bir tabaka kabul edilerek, her ilçedeki meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin araştırma evreni içerisindeki orantısal dağılımı elde edilmiştir. Örneğin; Altındağ ilçesinde görev yapan 1.417 öğretmen bulunmaktadır. Bu durumda $[(1.417/10.636) \times 100]$ evrenin %13,3'ünü oluşturmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan örnekleme ilişkin bilgiler Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3

Araştırma Örnekleminin Okul ve Öğretmen Sayıları İle Merkez İlçelere Göre Dağılımı

İlçe	Okul (Evren)	Okul (%)	Okul (Örnekleme)	Öğretmen (Evren)	Öğretmen (%)	Öğretmen (Örnekleme)
Altındağ	26	15	3	1.417	13	52
Çankaya	27	16	3	1.424	14	56
Etimesgut	14	8	1	926	9	36
Gölbaşı	11	6	1	418	4	16
Keçiören	20	12	2	1.669	16	64
Mamak	22	13	2	1.316	12	46
Pursaklar	7	4	1	406	4	16
Sincan	21	12	2	1.251	12	46
Yenimahalle	23	14	2	1.809	17	68
Toplam	171	100	17	10.636	100	400

Tablo 3 incelendiğinde, bu orana göre Altındağ ilçesinden örnekleme dahil edilecek olan öğretmen sayısı 52 olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda Çankaya ilçesinde 56, Etimesgut ilçesinde 36, Gölbaşı ilçesinde 16, Keçiören ilçesinde 64, Mamak ilçesinde 46, Pursaklar ilçesinde 16, Sincan ilçesinde 46, Yenimahalle ilçesinde 68 öğretmen örnekleme dahil edilmiştir. Daha sonra her bölgeden kaç okulun örnekleme dahil edileceği bölgelerdeki meslek liselerin sayısının, toplam okul sayısı oranına göre hesaplanmıştır. Sonunda ise, oluşturulan her alt tabakadan birimin ayrı ayrı seçimi için basit seçkisiz örnekleme yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlere ait demografik bilgilerin dağılımı Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4

Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Değişken	Alt-Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	252	62,4
	Erkek	152	37,6
	Toplam	404	100
Yaş	21-30	32	7,9
	31-40	146	36,1
	40 ve üzeri	226	56
	Toplam	404	100
Branş	Kültür	243	60,1
	Branş	161	39,9
	Toplam	404	100
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	35	8,7
	6-10 yıl	55	13,6
	11-15 yıl	85	21
	16 yıl ve üzeri	229	56,7
	Toplam	404	100
Okuldaki çalışma süresi	1-5 yıl	198	49
	6-10 yıl	100	24,8
	11-15 yıl	47	11,6
	16 yıl ve üzeri	59	14,6
	Toplam	404	100

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya toplam 404 öğretmen katılım sağlamıştır. Katılımcıların 252'si (% 62,4) kadın, 152'si (% 37,6) ise erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Buna göre kadın katılımcı sayısı fazladır. Katılımcıların 32'si (% 7,9) 21-30; 146'sı (% 36,1) 31-40 yaş aralığında iken, diğer 226'sı (% 56) 40 ve daha yüksek yaştadır. Ayrıca öğretmenlerin 243'ü (% 60,1) kültür öğretmeni iken diğer 161'i (% 39,9) branş öğretmenidir. Buna göre kültür öğretmenlerinin araştırmaya katılımı daha yüksektir. Öğretmenlerin 35'i (% 8,7) 1-5 yıl; 55'i (% 13,6) 6-10 yıl; 85'i (% 21) 11-15 yıl ve 229'u (% 56,7) 16 ve daha fazla yıl mesleki kıdeme sahiptir. Katılımcıların halen görev yapmakta

oldukları kıdeme ilişkin analizlere göre 198 (% 49) öğretmen 1-5 yıl; 100 (% 24,8) öğretmen 6-10 yıl; 47 (11,6) öğretmen 11-15 yıl ve 59 (% 14,6) öğretmen 16 ve daha fazla yıl kıdeme sahiptir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada gerekli olan verileri toplamak için “Kişisel Bilgiler Formu” ile “Dağıtılmış Liderlik Envanteri” olmak üzere iki bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır.

Kişisel Bilgiler Formu

Kişisel bilgiler formu, öğretmenlerin demografik bilgilerini belirlemek amacıyla (yaş, cinsiyet, branş, mesleki kıdem, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi) beş maddeden oluşmaktadır.

Dağıtılmış Liderlik Ölçeği

Araştırmada öğretmenlere uygulanmak üzere Hulpia ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilmiş olup, Özdemir (2012) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan “Dağıtılmış Liderlik Envanteri” kullanılmıştır. Ölçeği kullanabilmek için Özdemir’den alınan kullanım izni Ek 2’de; araştırmada kullanılan “DLE” Ek 1’de yer almaktadır. Envanter dört ayrı alt ölçekten oluşmaktadır. Sırasıyla birinci alt ölçek müdür, ikinci alt ölçek müdür başyardımcısı, üçüncü alt ölçek müdür yardımcılarını liderlik fonksiyonları alt ölçeklerini içermektedir. Yer alan bu alt ölçekler 13 maddeden oluşmaktadır. Dördüncü alt ölçek ise müdür, müdür başyardımcısı ile müdür yardımcılardan oluşan liderlik ekibi uyumu alt ölçeği olup 10 maddeden oluşmaktadır. Tablo 5’te DLE’de yer alan alt ölçeklere ait maddelerin dağılımı yer almaktadır.

Tablo 5

Dağıtılmış Liderlik Envanterinin Alt-Ölçeklerine Ait Madde Numaraları

Dağıtılmış Liderlik Envanteri	
Alt Ölçekler	Madde Numaraları
Liderlik Fonksiyonları	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12,13
Liderlik Ekibi Uyum	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

DLE'nin liderlik fonksiyonları alt ölçeğinde; maddeler, “1) Hiçbir zaman 2) Bazen 3) Nadiren 4) Sık sık 5) Her zaman” olarak sıralanmıştır.

Tablo 6’da DLE’de yer alan liderlik fonksiyonları alt ölçeklerinin seçeneklerine ait sınırlar ve verilen ağırlıklar sunulmuştur.

Tablo 6

DLE’de Yer Alan Liderlik Fonksiyonları Alt Ölçeklerine Ait Sınırlar ve Verilen Ağırlıklar

Verilen Ağırlık	Seçenek	Sınırı
1	Hiçbir zaman	1.00 – 1.79
2	Nadiren	1.80 – 2.59
3	Orta düzeyde	2.60 – 3.39
4	Çoğunlukla	3.40 – 4.19
5	Her zaman	4.20 – 5.00

Liderlik ekibi uyumu alt ölçeğinin maddeleri ise, “1) Kesinlikle Katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Kararsızım, 4) Katılıyorum, 5) Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde beş aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

Tablo 7’de DLE’de yer alan liderlik ekibi alt ölçeğinin seçeneklerine ait sınırlar ve verilen ağırlıklar sunulmuştur.

Tablo 7

DLE’de Yer Alan Liderlik Ekibi Alt Ölçeğine Ait Sınırlar ve Verilen Ağırlıklar

Verilen Ağırlık	Seçenek	Sınırı
1	Kesinlikle Katılmıyorum,	1.00 – 1.79
2	Katılmıyorum	1.80 – 2.59
3	Kararsızım	2.60 – 3.39
4	Katılıyorum	3.40 – 4.19
5	Kesinlikle Katılıyorum	4.20 – 5.00

DLE’nin Türkçeye uyarlanması ve geçerlik güvenirlik çalışmalarının yapılması amacıyla Özdemir (2012) tarafından Ankara ilinde görev yapan 160 öğretmenin görüşlerinden yararlanılmıştır. DLE’nin alt ölçeklerinin geçerlik çalışması, açıklayıcı faktör analizi (AFA); güvenirlik çalışması ise Cronbach’s Alpha, iki eş yarı korelasyonları ve Sperman-Brown güvenirlik katsayısı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. DLE’nin alt ölçeklerine ilişkin güvenirlik analizi Cronbah’s Alpha güvenirlik katsayısı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan sonuçlara ilişkin bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

Dağıtımçı Liderlik Envanterinin Alt-Ölçeklerinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

DLE	Görev	Cronbach’ s Alfa	İki Eş Yarı Korelasyonları	Sperman- Brown
Liderlik Fonksiyonları Alt Ölçeği	Müdür	.96*	.94*	.93*
	Müdür Başyardımcısı	.95*	.83*	.95*
	Müdür Yardımcısı	.96*	.95*	.95*
Liderlik Ekibi Uyum		.98*	.96*	.97*

** p < .001 Not: Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 575-598 kaynağından uyarlanmıştır.

Tablo 8 incelendiğinde, liderlik fonksiyonları alt ölçeğine dair güvenirlik analizleri .83 ile .96 düzeyinde; liderlik ekibi uyumu alt ölçeğine dair güvenirlik analizleri incelendiğinde; müdür, müdür başyardımcısı ile müdür yardımcısı güvenirlik katsayıları .96 ile .98

düzeyinde değer göstermiştir. Bu durumda DLE'nin alt ölçeklerinin yüksek düzeyde güvenilir oldukları sonucu çıkmıştır.

DLE'nin alt ölçeklerinin madde geçerliliğine ilişkin madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Bu hesaplamalara göre liderlik fonksiyonu alt ölçeğinde müdür için .66 ile .87; müdür başyardımcısı için .71 ile .88; müdür yardımcısı için .71 ile .88 arasında değişen değerlere ulaşılmıştır. Hesaplamalara göre Cronbach's Alpha katsayısı müdür için $\alpha = .96$, müdür başyardımcısı için $\alpha = .95$, müdür yardımcısı için $\alpha = .96$ sonucuna varılmıştır (Özdemir, 2012).

Liderlik ekibi uyumu alt ölçeğine ait madde toplam korelasyonları .87 ile .91 arasında; ölçeğe ait maddelerin faktör yük değerleri ise .87 ile .92 arasında gözlemlenmiştir. Hesaplamalar sonucunda her iki alt ölçeğin homojen yapıda olduğu ve tek faktörlü olduğu sonucuna ulaşılabilir. Aynı zamanda bu bulgulardan DLE'nin Türk kültüründe ve Türk okullarında kullanılabilecek geçerli bir ölçek olduğu sonucuna varılmıştır (Özdemir, 2012).

Verilerin Toplanması

Araştırmacılara uygulanacak ölçek için Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır. Alınan izinlere Ek 3'te yer verilmiştir. İzin alındıktan sonra araştırmacı tarafından Ankara ili merkez ilçelerinde belirlenen okullarda görev yapan öğretmenlere gönüllülük esasına dayalı olarak ölçekler uygulanmıştır. Ölçek uygulamak için katılımcılara araştırma ile ilgili gerekli bilgiler verilerek ölçek uygulaması yapılmıştır. Uygulamanın eğitim öğretimi aksatmayacak zaman aralığında yapılmasına dikkat edilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde SPSS 22.0 veri analizi paket programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında öğretmenlere 500 anket dağıtılmış ve 435 ölçek geri

toplanılmıştır. Bu ölçeklerden 31 adeti eksik işaretlendiği için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bununla katılımcılar tarafından doldurulan 404 ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada kullanılacak ölçeğin yapılacak araştırma için güvenilirliğini test etmek amacıyla her bir alt ölçeğe dair Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Bu anlamda Dağıtımçı Liderlik Envanterinin (DLE) alt ölçeklerine ait madde sayıları ile her bir alt ölçek için hesaplanmış olan Cronbach alfa katsayı değerleri Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9

Değişkenlere Ait Cronbach Alfa Katsayı Değerleri

DLE’nin Alt-Ölçekleri	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Liderlik İşlevi-Okul Müdürü	13	.96
Liderlik İşlevi-Müdür Baş Yardımcısı	13	.97
Liderlik İşlevi-Müdür Yardımcısı	13	.96
Liderlik Ekibi Uyumu	10	.97

Tablo 9’dan izlenebileceği gibi Dağıtımçı Liderlik Envanteri (DLE) dört alt ölçekten oluşmaktadır. Her bir alt ölçeğin güvenilirliğini test edebilmek amacıyla Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre DLE’nin “Liderlik İşlevi-Okul Müdürü” alt ölçeğinin alfa değeri .96; “Liderlik İşlevi-Müdür Baş Yardımcısı” alt ölçeğinin alfa değeri .97; “Liderlik İşlevi-Müdür Yardımcısı” alt ölçeğinin alfa değeri .96 ve nihayet “Liderlik Ekibi Uyumu” alt ölçeğinin alfa değeri ise .97’dir. Kalaycı (2006)’nın alfa katsayısı değerlendirmesine göre bir ölçek .80 ve 1 arasındaki değerlerde yüksek derecede güvenilirdir. Bu sonuçlara göre 404 katılımcıdan toplanmış olan veri setine dayalı olarak DLE’nin tüm alt ölçeklerinin yüksek düzeyde güvenilir oldukları genel sonucuna ulaşılmıştır.

Veriler değerlendirilirken frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, oran ve yüzdelik değer gibi betimsel istatistikler kullanılmıştır. Grup karşılaştırmalarında t-testi ile tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Araştırmada anlamlılık testleri .05 düzeyinde gerçekleştirilmiş olup, verilerin parametrik istatistik koşullarını sağlayıp sağlamadığı test etmek amacıyla da normallik testleri yapılmıştır. Bu amaçla veri seti üzerinde basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Dağıtımçı Liderlik Envanterine (DLE) ait alt ölçekler için ayrı ayrı hesaplanmış olan basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10

Normallik Değerleri (Basıklık ve Çarpıklık Katsayı Değerleri)

Alt Ölçekler	Basıklık Katsayısı	Çarpıklık Katsayısı
Liderlik İşlevi-Okul Müdürü	-.79	.01
Liderlik İşlevi-Müdür Baş Yardımcısı	-.62	-.15
Liderlik İşlevi-Müdür Yardımcısı	-.57	-.02
Liderlik Ekibi Uyumu	-.52	.15

Tablo 10'dan izlenebileceği gibi DLE'nin dört alt ölçeğine ait basıklık ve çarpıklık katsayı değerleri artı/eksi 1.5 değer aralıkları içerisinde yer almaktadır. Bu bulgulara göre DLE'nin alt ölçekleri normal dağılım göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2007). Dolayısıyla araştırmada parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, alt problemlerin çözümüne yönelik gerçekleştirilmiş olan analizler sonucunda ulaşılmış olan araştırma bulguları ve yorumları yer almaktadır.

Okul Yönetim Ekibinin Liderlik İşlevleri ve Liderlik Ekibi Uyumuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci ve ikinci alt-problemine yanıt bulabilmek amacıyla okul yöneticilerinin ayrı ayrı liderlik davranışları ile okul yönetim ekibi arasındaki uyuma ilişkin öğretmen görüşlerinin betimsel istatistikleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11

Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçekler	$\bar{X}$	Ss.	En Düşük	En Yüksek	Katılım Düzeyi
Liderlik İşlevi-Okul Müdürü	3.30	.97	1.00	5.00	Orta
Liderlik İşlevi-Müdür Baş Yardımcısı	3.41	.96	1.00	5.00	Çoğunlukla
Liderlik İşlevi-Müdür Yardımcısı	3.41	.91	1.00	5.00	Çoğunlukla
Liderlik Ekibi Uyum	3.21	.93	1.00	5.00	Orta

Tablo 11'den izlenebileceği gibi öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri liderlik işlevlerini *orta düzeyde* sergilemektedir ($\bar{X}$ = 3.30; Ss. = .97). Yine Tablo 1'den görüleceği üzere müdür başyardımcıları liderlik işlevlerini *çoğunlukla* sergilemektedir ($\bar{X}$ = 3.41; Ss. = .96). Diğer yandan müdür yardımcıları liderlik işlevlerini *çoğunlukla* sergilemektedir ($\bar{X}$ = 3.41; Ss. = .91). Katılımcılara göre müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarında meydana gelen liderlik ekibi arasında ise *orta düzeyde* bir uyum bulunmaktadır ($\bar{X}$ = 3.21; Ss. = .93). Diğer yandan standart sapma değerlerinin yer aldığı sütun incelendiğinde en homojen dağılımın *liderlik işlevi-müdür yardımcısı* (Ss. = .91), en heterojen dağılımın ise *liderlik işlevi-okul müdürü* (Ss. = .97) alt ölçeklerinde gerçekleştiği görülmektedir.

Okul Müdürlerinin Liderlik İşlevine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi

Okul müdürlerinin liderlik işlevini yerine getirmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12

Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik İşlevine İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	t	p
DLÖ	Liderlik İşlevi-Okul Müdürü	Cinsiyet	Erkek	152	3.39	1.00	402	1.54	.12*
			Kadın	252	3.24	.94			

*p > .05

Tablo 12'den izlenebileceği gibi, okul müdürlerinin liderlik işlevlerini yerine getirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($t = 1.54$, $p > .05$). Bu sonuca göre erkek öğretmenlerle ($\bar{X}$ = 3.39) kadın

öğretmenler ($\bar{X}= 3.24$) okul müdürlerinin liderlik işlevlerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin benzer görüşe sahiptir.

Okul müdürlerinin liderlik işlevini yerine getirmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13

Branş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik İşlevine İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	t	p
DLÖ	Liderlik İşlevi-Okul Müdürü	Branş	Branş	161	3.36	.96	402	1.07	.31*
			Kültür	243	3.26	.98			

*p> .05

Tablo 13'ten izlenebileceği gibi, okul müdürlerinin liderlik işlevlerini yerine getirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($t = 1.07$, $p> .05$). Bu sonuca göre branş öğretmenleriyle ($\bar{X}= 3.36$) kültür derslerine giren öğretmenler ($\bar{X}= 3.26$), okul müdürlerinin liderlik işlevlerini gerçekleştirme düzeyine yönelik olarak benzer görüşe sahiptir.

Okul müdürlerinin liderlik işlevlerini yerine getirmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin yaş değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14

Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	F	p
DLÖ	Liderlik İşlevi-Okul Müdürü	Yaş	21-30	32	3.37	.98	2-401	.154	.85*
			31-40	146	3.27	.98			
			41-üstü	226	3.31	.97			

*p> .05

Tablo 14'ten görüleceği üzere okul müdürlerinin liderlik işlevlerini yerine getirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{2-401} = .154, p > .05$]. Bu sonuca göre 21-30 yaş ($\bar{X} = 3.37$), 31-40 yaş ($\bar{X} = 3.27$) ve 41 ve üzeri yaş ($\bar{X} = 3.31$) arasında bulunan öğretmenler, okul müdürlerinin liderlik işlevini yerine getirmesine ilişkin benzer görüşe sahiptir.

Okul müdürlerinin liderlik işlevlerini yerine getirmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15

Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	F	p
DLÖ	Liderlik İşlevi-Okul Müdürü	Mesleki Kıdem	1-5	35	3.25	.91	3-400	.38	.76*
			6-10	55	3.21	1.0			
			11-15	85	3.38	.98			
			16-üstü	229	3.30	.97			

* $p > .05$

Tablo 15'ten görüleceği üzere okul müdürlerinin liderlik işlevlerini yerine getirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{3-400} = .38, p > .05$]. Bu sonuca göre 1-5 yıl ($\bar{X} = 3.25$), 6-10 yıl ($\bar{X} = 3.21$), 11-15 yıl ($\bar{X} = 3.38$) ve 16 ve üzeri yıl ($\bar{X} = 3.31$) kıdeme sahip öğretmenler, okul müdürlerinin liderlik işlevini yerine getirmesine ilişkin benzer görüşe sahiptir.

Okul müdürlerinin liderlik işlevlerini yerine getirmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin görev yaptığı okuldaki çalışma süresi değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16

Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	F	p
DLÖ	Liderlik İşlevi-Okul Müdürü	Okuldaki Çalışma Süresi	1-5	198	3.31	1.02	3-400	.26	.85*
			6-10	100	3.24	.90			
			11-15	47	3.27	.95			
			16-üstü	59	3.37	.95			

*p> .05

Tablo 16'dan izlenebileceği üzere okul müdürlerinin liderlik işlevlerini yerine getirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin görev yaptığı okuldaki çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{3-400} = .26$, $p > .05$]. Bu sonuca göre görev yaptığı okulda 1-5 yıl ($\bar{X} = 3.31$), 6-10 yıl ($\bar{X} = 3.24$), 11-15 yıl ($\bar{X} = 3.27$) ve 16 ve üzeri yıl ($\bar{X} = 3.37$) çalışma süresine sahip öğretmenler, okul müdürlerinin liderlik işlevini yerine getirmesine ilişkin benzer görüşe sahiptir.

Okul Müdür Başyardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi

Okul müdür başyardımcılarının liderlik işlevini yerine getirmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17

Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdür Başyardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek		Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	t	p
DLÖ	Liderlik	İşlevi-	Cinsiyet	Erkek	152	3.49	.99	402	1.36	.17*
	Müdür			Kadın	252	3.36	.94			
	Başyardımcısı									

*p > .05

Tablo 17'den izlenebileceği gibi, okul müdür başyardımcılarının liderlik işlevlerini yerine getirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($t = 1.36$, $p > .05$). Bu sonuca göre erkek öğretmenlerle ($\bar{X} = 3.49$) kadın öğretmenler ($\bar{X} = 3.36$) okul müdür başyardımcılarının, liderlik işlevlerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin benzer görüşe sahiptir.

Okul müdür başyardımcılarının liderlik işlevini yerine getirmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18

Branş Değişkenine Göre Okul Müdür Başyardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek		Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	t	p
DLÖ	Liderlik	İşlevi-	Branş	Branş	161	3.36	.92	402	.73	.46*
	Müdür			Kültür	243	3.44	.98			
	Basyardımcısı									

*p > .05

Tablo 18'den izlenebileceği gibi, okul müdür başyardımcılarının liderlik işlevlerini yerine getirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($t = .73$, $p > .05$). Bu sonuca göre branş öğretmenleriyle ($\bar{X} = 3.36$)

kültür derslerine giren öğretmenler ($\bar{X}$ = 3.44), okul müdür başyardımcılarının liderlik işlevlerini gerçekleştirme düzeyine yönelik olarak benzer görüşe sahiptir.

Okul müdür başyardımcılarının liderlik işlevlerini yerine getirmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin yaş değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19

Yaş Değişkenine Göre Okul Müdür Başyardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	F	p
DLÖ	Liderlik Müdür Başyardımcısı	İşlevi- Yaş	21-30	32	3.58	.97	2- 401	1.27	.28*
			31-40	146	3.47	.95			
			41-üstü	226	3.34	.96			

*p> .05

Tablo 19’den izlenebileceği üzere okul müdür başyardımcılarının liderlik işlevlerini yerine getirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{2-401} = 1.27$, $p > .05$]. Bu sonuca göre 21-30 yaş ($\bar{X}$ = 3.58), 31-40 yaş ($\bar{X}$. = 3.47) ve 41 ve üzeri yaş ($\bar{X}$ = 3.34) arasında bulunan öğretmenler, okul müdür başyardımcılarının liderlik işlevini yerine getirmesine ilişkin benzer görüşe sahiptir.

Okul müdür başyardımcılarının liderlik işlevlerini yerine getirmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 20’da sunulmuştur.

Tablo 20

Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdür Başyardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	F	p
DLÖ	Liderlik İşlevi- Müdür Başyardımcısı	Mesleki Kıdem	1-5	35	3.55	.84	3-400	1.37	.25*
			6-10	55	3.53	1.04			
			11-15	85	3.43	.91			
			16-üstü	229	3.32	.97			

*p> .05

Tablo 20'den de izlenebileceği üzere okul müdür başyardımcılarının liderlik işlevlerini yerine getirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{3-400} = 1.37$, $p > .05$]. Bu sonuca göre 1-5 yıl ($\bar{X} = 3.55$), 6-10 yıl ($\bar{X} = 3.53$), 11-15 yıl ($\bar{X} = 3.43$) ve 16 ve üzeri yıl ($\bar{X} = 3.32$) kıdeme sahip öğretmenler, okul müdür başyardımcılarının liderlik işlevini yerine getirmesine ilişkin benzer görüşe sahiptir.

Okul müdür başyardımcılarının liderlik işlevlerini yerine getirmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin görev yaptığı okuldaki çalışma süresi değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21

Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Müdür Başyardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	F	p
DLÖ	Liderlik İşlevi- Müdür Başyardımcısı	Okuldaki Çalışma Süresi	1-5	198	3.52	.95	3-400	1.81	.14*
			6-10	100	3.26	.96			
			11-15	47	3.38	.95			
			16-üstü	59	3.31	.97			

*p> .05

Tablo 21’den izlenebileceği üzere okul müdür yardımcılarının liderlik işlevlerini yerine getirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin görev yaptığı okuldaki çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{3-400} = 1.81$, $p > .05$]. Bu sonuca göre görev yaptığı okulda 1-5 yıl ($\bar{X} = 3.52$), 6-10 yıl ($\bar{X} = 3.26$), 11-15 yıl ($\bar{X} = 3.38$) ve 16 ve üzeri yıl ($\bar{X} = 3.31$) çalışma süresine sahip öğretmenler, okul müdürlerinin liderlik işlevini yerine getirmesine ilişkin benzer görüşe sahiptir.

Okul Müdür Yardımcılarının Liderlik İşlevlerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi

Okul müdür yardımcılarının liderlik işlevini yerine getirmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22

Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdür Yardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	t	p
DLÖ	Liderlik İşlevi-	Cinsiyet	Erkek	152	3.55	.87	402	2.39	.01*
	Müdür Yardımcısı		Kadın	252	3.32	.92			

* $p < .05$

Tablo 22’den izlenebileceği gibi, okul müdür yardımcılarının liderlik işlevlerini yerine getirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark vardır ($t = 2.39$, $p < .05$). Bu sonuca göre erkek öğretmenler ($\bar{X} = 3.55$) kadın öğretmenlere oranla ($\bar{X} = 3.32$) daha fazla şekilde okul müdür yardımcılarının liderlik işlevini yerine getirdiklerini düşünmektedir.

Okul müdür yardımcılarının liderlik işlevini yerine getirmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 23’te sunulmuştur.

Tablo 23

Branş Değişkenine Göre Okul Müdür Yardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	t	p*
DLÖ	Liderlik İşlevi-Müdür Yardımcısı	Branş	Branş	161	3.41	.88	402	.01	.98*
			Kültür	243	3.41	.93			

*p> .05

Tablo 23’ten izlenebileceği gibi, okul müdür yardımcılarının liderlik işlevlerini yerine getirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($t = .01$, $p > .05$). Bu sonuca göre branş öğretmenleriyle ($\bar{X} = 3.41$) kültür derslerine giren öğretmenler ($\bar{X} = 3.41$), okul müdür yardımcılarının liderlik işlevlerini gerçekleştirme düzeyine yönelik olarak benzer görüşe sahiptir.

Okul müdür yardımcılarının liderlik işlevlerini yerine getirmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin yaş değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 24’te sunulmuştur.

Tablo 24

Yaş Değişkenine Göre Okul Müdür Yardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	F	p
DLÖ	Liderlik İşlevi-Müdür Yardımcısı	Yaş	21-30	32	3.72	.89	2-401	2.53	.08*
			31-40	146	3.44	.94			
			41-üstü	226	3.34	.88			

*p> .05

Tablo 24'ten izlenebileceği üzere okul müdür yardımcılarının liderlik işlevlerini yerine getirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{2-401} = 2.53$, $p > .05$]. Bu sonuca göre 21-30 yaş ($\bar{X} = 3.72$), 31-40 yaş ($\bar{X} = 3.44$) ve 41 ve üzeri yaş ($\bar{X} = 3.34$) arasında bulunan öğretmenler, okul müdür yardımcılarının liderlik işlevini yerine getirmesine ilişkin benzer görüşe sahiptir.

Okul müdür yardımcılarının liderlik işlevlerini yerine getirmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 25

Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdür Yardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	F	p
DLÖ	Liderlik İşlevi-Müdür Yardımcıları	Mesleki	1-5	35	3.54	.73	3-400	1.21	.30*
		Kıdem	6-10	55	3.56	1.05			
			11-15	85	3.44	.93			
			16-üstü	229	3.34	.88			

* $p > .05$

Tablo 25'ten da izlenebileceği üzere okul müdür yardımcılarının liderlik işlevlerini yerine getirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{3-400} = 1.21$, $p > .05$]. Bu sonuca göre 1-5 yıl ($\bar{X} = 3.54$), 6-10 yıl ($\bar{X} = 3.56$), 11-15 yıl ($\bar{X} = 3.44$) ve 16 ve üzeri yıl ($\bar{X} = 3.34$) kıdeme sahip öğretmenler, okul müdür yardımcılarının liderlik işlevini yerine getirmesine ilişkin benzer görüşe sahiptir.

Okul müdür yardımcılarının liderlik işlevlerini yerine getirmesine ilişkin öğretmen görüşlerinin görev yaptığı okuldaki çalışma süresi değişkenine göre fark gösterip

göstermediğini inceleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26

Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Müdür Yardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	F	p
DLÖ	Liderlik İşlevi- Müdür Yardımcısı	Okuldaki Çalışma Süresi	1-5	198	3.51	.93	3-400	1.83	.14*
			6-10	100	3.25	.92			
			11-15	47	3.39	.85			
			16-üstü	59	3.37	.84			

*p> .05

Tablo 26’dan izlenebileceği üzere okul müdür yardımcılarının liderlik işlevlerini yerine getirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin görev yaptığı okuldaki çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{3-400} = 1.83$, $p > .05$]. Bu sonuca göre görev yaptığı okulda 1-5 yıl ($\bar{X} = 3.52$), 6-10 yıl ($\bar{X} = 3.25$), 11-15 yıl ($\bar{X} = 3.39$) ve 16 ve üzeri yıl ($\bar{X} = 3.37$) çalışma süresine sahip öğretmenler, okul müdürlerinin liderlik işlevini yerine getirmesine ilişkin benzer görüşe sahiptir.

Okul Yönetim Ekibi Arasındaki Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi

Okul yönetim ekibi arasındaki uyuma ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27

Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yönetim Ekibi Arasındaki Uyuma İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	t	p
DLÖ	Liderlik Uyumu	Cinsiyet	Erkek	152	3.28	.95	402	1.20	.22*
			Kadın	252	3.17	.92			

*p > .05

Tablo 27'den izlenebileceği gibi, okul yönetim ekibi arasındaki uyuma ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur ($t = 1.20$, $p > .05$). Bu sonuca göre erkek öğretmenler ($\bar{X} = 3.28$) ile kadın öğretmenler ($\bar{X} = 3.17$) okul yönetim ekibi arasındaki uyuma yönelik benzer görüşe sahiptir.

Okul yönetim ekibi arasındaki uyuma ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla t-testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 28'de sunulmuştur.

Tablo 28

Branş Değişkenine Göre Okul Yönetim Ekibi Arasındaki Uyuma İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	t	p*
DLÖ	Liderlik Uyumu	Branş	Branş	161	3.24	.88	402	.47	.63*
			Kültür	243	3.19	.96			

*p > .05

Tablo 28'den izlenebileceği gibi, okul yönetim ekibi arasındaki uyuma ilişkin öğretmen görüşleri arasında branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($t = .47$, $p > .05$). Bu sonuca göre branş öğretmenleriyle ($\bar{X} = 3.24$) kültür derslerine giren öğretmenler ($\bar{X} = 3.19$), okul yönetim ekibi arasındaki uyuma yönelik olarak benzer görüşe sahiptir.

Okul yönetim ekibi arasındaki uyuma ilişkin öğretmen görüşlerinin yaş değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 29'da sunulmuştur.

Tablo 29

Yaş Değişkenine Göre Okul Yönetim Ekibi Arasındaki Uyuma İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	F	p
DLÖ	Liderlik Uyumu	Yaş	21-30	32	3.39	.90	2-401	.66	.51*
			31-40	146	3.20	.92			
			41-üstü	226	3.19	.94			

*p> .05

Tablo 29'dan izlenebileceği üzere okul yönetim ekibi arasındaki uyuma ilişkin öğretmen görüşleri yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{2-401} = .66$, $p > .05$]. Bu sonuca göre 21-30 yaş ($\bar{X} = 3.39$), 31-40 yaş ($\bar{X} = 3.20$) ve 41 ve üzeri yaş ($\bar{X} = 3.19$) arasında bulunan öğretmenler, okul yönetim ekibi arasındaki uyuma ilişkin benzer görüşe sahiptir.

Okul yönetim ekibi arasındaki uyuma ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 30'da sunulmuştur.

Tablo 30

Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdür Yardımcılarının Liderlik İşlevine İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	F	p
DLÖ	Liderlik Uyumu	Mesleki	1-5	35	3.21	.76	3-400	.89	.44*
		Kıdem	6-10	55	3.21	1.03			
			11-15	85	3.35	.93			
			16-üstü	229	3.16	.93			

*p> .05

Tablo 30'dan da izlenebileceği üzere okul yönetim ekibi arasındaki uyuma ilişkin öğretmen görüşleri kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{3-400} = .89$, $p > .05$]. Bu sonuca göre 1-5 yıl ($\bar{X} = 3.21$), 6-10 yıl

($\bar{X}$ = 3. 21), 11-15 yıl ($\bar{X}$ = 3.35) ve 16 ve üzeri yıl ($\bar{X}$ = 3.16) kıdeme sahip öğretmenler, okul yönetim ekibi arasındaki uyuma ilişkin benzer görüşe sahiptir.

Okul yönetim ekibi arasındaki uyuma ilişkin öğretmen görüşlerinin görev yaptığı okuldaki çalışma süresi değişkenine göre fark gösterip göstermediğini inceleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31

Okuldaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Yönetim Ekibi Arasındaki Uyuma İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek	Alt-Ölçek	Değişken	Alt-Grup	n	$\bar{X}$	Ss.	Sd.	F	p
DLÖ	Liderlik Uyumu	Okuldaki Çalışma Süresi	1-5	198	3.22	.95	3-400	.10	.96*
			6-10	100	3.17	.89			
			11-15	47	3.24	.96			
			16-üstü	59	3.21	.91			

*p> .05

Tablo 31’den izlenebileceği üzere okul yönetim ekibi arasındaki uyuma ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin görev yaptığı okuldaki çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir [$F_{3-400} = .10$, $p > .05$]. Bu sonuca göre görev yaptığı okulda 1-5 yıl ($\bar{X}$ = 3.22), 6-10 yıl ($\bar{X}$ = 3.17), 11-15 yıl ($\bar{X}$ = 3.24) ve 16 ve üzeri yıl ($\bar{X}$ = 3.21) çalışma süresine sahip öğretmenler, okul yönetim ekibi arasındaki uyuma ilişkin benzer görüşe sahiptir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın sonucuna, araştırma ile ilgili tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

Tartışma

Birinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin okul yöneticilerinin (okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcıları) ayrı ayrı gösterdiği liderlik davranışları incelenmiştir. Bu doğrultuda öğretmenler, çalıştıkları okullarda okul müdürlerinin sergiledikleri dağıtımçı liderlik davranışlarının orta düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Elde edilen bu sonuç; Adıgüzelli (2016), Ağırdaş (2014), Ağiroğlu Bakır (2013), Arabacı vd. (2016), Ataş Akdemir ve Ayık (2017), Çelik (2016), Duif vd. (2013), Kılıç ve Oğuz (2015), Özdemir ve Demircioğlu (2015), Rabindarang vd. (2014), Ulusoy (2014) ve Yılmaz (2014) tarafından okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları üzerine yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Okullarda uygulanan dağıtımçı liderlik uygulamaları ile dağıtımçı liderlik düzeylerinin birbiriyle ilişkili olduğu söylenebilir. Bu anlamda Rabindarang, Bing ve Yin (2014)'in mesleki ve teknik liselerde dağıtımçı liderlik ile iş stresi arasındaki ilişkiyi incelediği

araştırmada, öğretmenlere göre okullardaki dağıtımçı liderlik uygulamaları orta düzeyde çıkmıştır.

Bu sonuçlarla beraber yöneticilerin tek lider olarak hakimiyetini sürdürdüğü durumların yerini zamanla öğretmenlerde liderliğin paylaştırıldığı durumlara bırakmaya başladığı söylenebilir. Bu durum dolaylı olarak okullardaki dağıtımçı liderlik uygulamaları açısından olumlu bir gelişme olarak görülebilir.

Mullick vd. (2012) tarafından okul müdürleri ile öğretmenler üzerinde yapılan araştırma incelendiğinde, öğretmenlerin ve müdürlerin benzer görüşlere sahip olduğu ve okullarda dağıtımçı liderlik uygulamalarının yüksek düzeyde gösterildiği sonucuna ulaşılmıştır. Yine Eggen (2010) tarafından okul müdürleri üzerinde yapılan nitel araştırma ile beraber Akyürek (2016), Kılıç ve Oğuz (2015), Korkmaz ve Gündüz (2011), Sarıçiçek (2014), Smith (2007), Uçar (2015), Uçar ve Dağlı (2017), Uslu ve Beycioğlu (2013), Wahab vd. (2013) ve Yılmaz (2013) tarafından yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik işlevleri yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu anlamda okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik işlevlerini sergileme düzeylerinin orta ve yüksek düzey çıkması, okullarda liderliğin dağıtılması hususunda olumlu bir gelişme olarak görülebilir.

Yine yapılan bu araştırmada öğretmenler bulundukları okullarda, müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılarının çoğunlukla dağıtımçı liderlik işlevini sergilediğini ifade etmişlerdir. Bu sonuca göre diğer okul yöneticilerinin, okul müdüründen daha çok liderlik işlevlerini gerçekleştirdikleri söylenebilir. Bu doğrultuda Özdemir ve Demircioğlu (2015)'nin liselerde dağıtımçı liderlik ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmanın sonucu kısmen benzerlik göstermektedir. Müdür başyardımcıları dağıtımçı liderlik işlevini çoğunlukla sergilerken, müdür yardımcıları orta düzeyde sergilemektedir. Bununla beraber liselerde okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarına ölçmeye yönelik yapılan araştırmaların (Adıgüzelli, 2016; Ağırdaş, 2014; Çelik, 2016) sonuçlarının farklılık gösterdiği görülmekte ve araştırmaların sonuçlarına göre

müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılarının davranışlarının orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Bu araştırma kapsamında, okullarda dağıtımçı liderlik işlevlerinin gösterildiği bulgularına erişilmiştir. Bu anlamda yapılan araştırmalarda da (Adıgüzelli, 2016; Ağırdaş, 2014; Akyürek, 2016; Arabacı vd., 2016; Ataş Akdemir & Ayık, 2017; Baloğlu, 2016; Çelik, 2016; Duif vd., 2013; Eggen, 2010; Grant, 2011; Hulpia vd., 2009; Kılıç & Oğuz, 2015; Korkmaz, 2011; Larsen & Reickhoff, 2014; Mullick vd., 2012; Özdemir & Demircioğlu, 2015; Rabindarang vd., 2014; Smith, 2007; Uçar, 2015; Ulusoy, 2014; Wahab vd., 2013; Yılmaz, 2014) benzer sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan araştırmaların kurumların birçoğunda liderlik anlamında yetenekli ve yeterli potansiyele sahip bireylerin bulunduğunu ifade eden Harris (2008)'in, dağıtımçı liderlik kuramını destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın ikinci alt probleminde okul yöneticilerini içeren liderlik ekibi arasındaki uyumun ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlik ekibi arasındaki uyumun orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu anlamda Ağırdaş (2014) ve Çelik (2016)'in resmi liselerdeki öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarına yönelik yaptıkları çalışmalar bu araştırmayı destekler niteliktedir. Yine Kılıç ve Oğuz (2015)'un öğretmenlerin algılarına göre okullardaki dağıtımçı liderliği belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, liderlik ekibinin genel olarak uyum içerisinde olduğu belirtilmiştir. Bu sonuç itibarıyla yapılan çalışma ile elde edilen sonuçların benzer nitelikte olduğu söylenebilir.

Alanyazın incelendiğinde liderlik ekibi arasındaki uyumun yüksek düzeyde bulunduğu araştırmalara da (Adıgüzelli, 2016; Akyürek, 2016; Hulpia vd., 2009; Özdemir & Demircioğlu, 2015; Özdemir & Yirmibeş, 2016) rastlanmıştır.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma

Üçüncü alt problemde okul yöneticilerindeki dağıtımçı liderlik işlevi belirlenirken, öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet, yaş, branş, okuldaki çalışma süresi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Bu anlamda öğretmenlerin görüşlerinde okul müdürü ve müdür başyardımcıları alt ölçeklerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı, müdür yardımcılarını alt ölçeğinde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Alanyazında okul müdürleri ile yapılan araştırmalar incelendiğinde bu sonucu destekleyen birçok araştırmaya (Ağırdas, 2014; Akyürek, 2016; Çelik, 2016; Duif vd., 2013; Grant, 2011; Kılıç & Oğuz, 2015; Kılınç, 2014; Korkmaz, 2011; Mullick, vd., 2012; Uçar, 2015; Uçar & Dağlı, 2017; Ulusoy, 2014; Uslu & Beycioğlu, 2013; Yılmaz, 2013) rastlanırken, bu durumun tersi olan araştırmalarda da (Ağiroğlu Bakır, 2013; Çınar, 2015) erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha olumlu görüşlere sahip olduğu görülmüştür. Bununla beraber Arabacı vd. (2016), Smith (2007), Yener (2014) tarafından yapılan araştırmalarda kadın öğretmenler okullarda daha fazla liderliğin dağıtıldığını belirtmişlerdir.

Bu araştırma kapsamında, müdür başyardımcılarını da içeren araştırmalar (Ağırdas, 2014; Çelik, 2016; Korkmaz, 2011) incelendiğinde benzer sonuçlar görülmüş ve cinsiyet değişkeni öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı farklılık oluşturmamıştır. Fakat müdür yardımcılarını açısından incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu ve erkek öğretmenlerin liderliğin dağıtılması konusunda daha olumlu görüşe sahip olduğu görülmüştür.

Bu araştırma ve alanyazındaki diğer araştırmalara bakıldığında liderliğin dağıtılması konusunda çoğunlukla öğretmenlerin kadın ya da erkek olmasının fark oluşturmadığı, fark oluşturduğu durumlarda ise kadın öğretmenlerin etkili olduğu düşünülen araştırmaların biraz daha fazla olduğu görülmüştür. Bu durumda okulun tek bir merkezden yönetildiği ve ataerkil toplum yapısı gereği erkeklerin görevlerde daha fazla başarılı olacağı düşüncesinin

yavaş yavaş kaybolduğu söylenebilir. Bu durum ise kadınlarında liderlikte daha etkili olabileceği görüşü bakımından olumlu bir gelişme olarak görülebilir.

Okul yöneticilerinde yaş değişkenine bakıldığı zaman ise, öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı farklılığa neden olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürleri ile ilgili araştırmalar (Çınar, 2015; Korkmaz, 2011; Mullick, vd., 2012; Ulusoy, 2014; Uslu & Beycioğlu, 2013), müdür başyardımcılarında Ağırdaş (2014) ve Çelik (2016)'in araştırmaları, müdür yardımcılarında ise Ağırdaş (2014)'ın araştırma sonucu bu araştırma sonucu ile paralellik göstermektedir. Çelik (2016)'in yaptığı araştırmada ise öğretmenlerin yaşlarına göre müdür yardımcısı alt ölçeğinde düşüncelerinin değiştiği görülmüştür.

Araştırmada okul yöneticileri alt ölçeğinde, branş değişkeni öğretmen görüşlerinde anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır. Bu doğrultuda Korkmaz ve Gündüz (2011), Uçar (2015), Uçar ve Dağlı (2017), Yener (2014), Yılmaz (2013) tarafından yapılan araştırmalarda da branş değişkeni anlamlı farklılığa neden olmamaktadır. Bununla beraber Ağıroğlu Bakır (2013)'ın araştırmasında sınıf öğretmenlerinin, sosyal bilimler öğretmenlerinden; Uslu ve Beycioğlu (2013)'nın araştırmasında ise, okul öncesi öğretmenlerinin diğer branştaki öğretmenlere göre liderliğin paylaştırılmasında daha olumlu görüşe sahip oldukları görülmüştür.

Bu araştırmada bulunan sonuçlar, Ağırdaş (2014), Çelik (2016), Mullick vd. (2012) ve Uçar (2015), Yılmaz (2013)'ın araştırmaları ile aynı sonuçları göstererek, mesleki kıdemin öğretmen görüşlerinde anlamlı farklılığa neden olmadığı görülmüştür. Bu anlamda mesleğe yeni başlayan ile mesleğinde daha fazla tecrübeye sahip olan öğretmenlerin dağıtımçı liderlik hakkındaki görüşleri konusunda farklılaşma olmadığı; okul yöneticilerinin ise, okullardaki liderlik dağıtımında öğretmenlerin mesleki tecrübelerine göre ayırım yapmadığı söylenebilir. Bununla beraber alanyazında, ağırlıklı olarak tecrübeli öğretmenlerin mesleğe yeni başlayan öğretmenlere kıyasla dağıtımçı liderliği daha fazla benimsediği araştırmalara da (Ağıroğlu Bakır, 2013; Duif vd., 2013; Grant, 2011; Kılıç & Oğuz, 2015; Kılınç, 2013, 2014; Smith, 2007; Ulusoy, 2014) rastlanmıştır.

Son olarak okuldaki çalışma süresine bakıldığı zaman, öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı farklılık görülmemiştir. Öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre benzer görüşe sahip olduğu araştırmalarla (Ağırdas, 2014; Akyürek, 2016; Korkmaz, 2011; Korkmaz & Gündüz, 2011; Ulusoy, 2014; Uslu & Beycioğlu, 2013) sonuçların benzerlik gösterdiği görülmüştür. Mesleki kıdem değişkeninde olduğu gibi okuldaki çalışma süresi değişkeninin de öğretmenlerin okuldaki dağıtımçı liderlik algılarını değiştirmedeği söylenebilir.

Alanyazın incelendiğinde, okuldaki çalışma süresinin arttıkça öğretmenlerin daha olumlu görüşe sahip olduğu araştırmalara (Kılıç & Oğuz, 2015; Yener, 2014) olduğu kadar, kıdem arttıkça öğretmenlerin olumsuz görüşe sahip olduğu araştırmaya da (Smith, 2007) rastlanmıştır.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Tartışma

Araştırmanın dördüncü alt probleminde okullardaki liderlik ekibi arasındaki uyumun öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem ve okuldaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin görüşlerinin ele alınan demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Bu anlamda liderlik ekibinin okuldaki görev dağılımını yaparken ayrımcılığa gitmediği ve her öğretmene mümkün olduğu kadar liderliği dağıtmaya çalıştığı söylenebilir.

Alanyazın incelendiğinde Ağırdas (2014)'ün yaptığı araştırmada cinsiyet, yaş ve okuldaki çalışma süresi değişkelerinin öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı farklılık oluşturmadığı, fakat mesleki kıdem açısından anlamlı farklılık oluşturduğu görülmüştür. Araştırma sonuçları incelendiğinde araştırmanın sonuçlarının bu araştırma ile kısmen benzerlik gösterdiği görülmüştür.

Akyürek (2016) ve Çelik (2016) tarafından yapılan araştırmalarda da öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Bununla beraber yaş, mesleki kıdem ve okuldaki çalışma süresi değişkenlerin ele alındığı bazı araştırmalarda (Ağırdas, 2014; Akyürek, 2016; Çelik, 2016) farklı sonuçlar elde edilmiş ve öğretmenlerin meslekteki tecrübeleri ve okuldaki tecrübelerinin artması ile daha olumlu görüşe sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

Sonuçlar

- Öğretmenlere göre okul müdürleri, müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılarının daha fazla dağıtımçı liderlik davranışlarını sergilemektedirler.
- Öğretmenler görüşlerine göre, müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışları benzer iken okul müdürlerinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışı farklılık göstermektedir.
- Öğretmenler, liderlik ekibi arasında uyumun olduğunu ve bu uyumun orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.
- Okul müdürü, müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarında öğretmenlerin yaşı, branşı, mesleki kıdemi ve bulunduğu kurumdaki çalışma süresi görüşlerinde farklılığa sebep olmamıştır.
- Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin, okul müdürleri ve müdür başyardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarında benzer görüşlere sahip olduğu görülmüştür.
- Müdür yardımcılarının gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışlarında öğretmenlerin cinsiyeti anlamlı bir yordayıcıdır. Bu durumda erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre müdür yardımcılarının daha fazla dağıtımçı liderlik davranışı gösterdiğini belirtmişlerdir.

Öneriler

- Okul müdürlerinin müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılara göre daha az liderlik işlevi gösterdiği görülmüştür. Bu doğrultuda müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılarını öğretmenlerin daha fazla liderliğe dahil edilmesi, okulun hedefleri konusunda görev alması konusunda müdürleri teşvik edip, destekleyebilirler.
- Liderliğin dağıtımında yöneticilerle beraber okulun diğer paydaşlarının da (öğretmen, veli, öğrenci, yardımcı personeller) okulda aktif olarak görev alması gerektiği söylenebilir. Bu anlamda öğretmen, öğrenci ve velilerin aktif olarak görev alacağı tiyatro gösterileri, organizasyonlar, proje çalışmaları, şenlikler, etkinlikler gibi takım çalışmalarını ele alacak etkinlikler düzenlenebilir.
- Okulların karmaşık yapısı özellikle meslek liselerinin karmaşık yapısı nedeniyle yöneticilerin okullardaki sorumlulukları tek başlarına üstelenmeye çalışmaları onları zorlayabilir. Bu nedenle de yöneticilere, okullardaki liderlik kapasitesinin etkili ve verimli kullanılması noktasında eğitimler verilebilir.
- Okul yöneticileri, liderlik davranışlarını geliştirmeleri konusunda belli aralıklarla verilen eğitimlere katılabilirler. Bu doğrultuda hem kendi bilgi birikimleri ile aldıkları eğitimleri birleştirerek uygulamaya dökebilir hem de farklı okullara kısa süreli misafir yönetici olarak gidebilirler. Böylece diğer yöneticilerin bilgi birikimleri ve tecrübelerinden yararlanarak, okulun diğer paydaşlarının da işe katılacağı kısa etkinlikler uygulayabilirler.
- Araştırmada öğretmenlerin müdür başyardımcıları ile müdür yardımcılarının hakkında görüşleri benzer iken, okul müdürleri hakkındaki görüşlerinin değişken olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda okul müdürlerinin öğretmenlerle daha fazla iletişim halinde olup, okuldaki görev dağılımı ve okulun gelişimi konusunda yapılacak olan faaliyetlerle ilgili öğretmenlerin karara katılım konusunda eşit davranması önerilebilir.

- Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullarda daha demokratik ve katılımcı bir okul ortamı oluşturulması için mevzuatta bu yönde iyileştirmeler yapılabilir.
- Liderlik ekibi arasındaki uyum orta düzeyde çıkmıştır. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin kendi arasında bütünlük ve işbirliği içinde olması, görev dağılımını kendi aralarında ve öğretmenler arasında doğru ve eşit şekilde yapması, gerektiğinde birbirlerinin fikirlerine başvurarak öğretmenlerden gelen yeni fikirlere açık olması okullarda dağıtımçı liderliğin uygulanması konusunda fayda sağlayabilir.
- Bu araştırma nicel bir çalışmadır. Nicel çalışmanın yanında ayrı olarak nitel çalışma da yapılabilir. Aynı zamanda nitel ve nicel çalışmanın birlikte kullanıldığı araştırmalara da yer verilebilir.
- Bu araştırma Ankara ilinde Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri'nde yapılmıştır. Daha kapsamlı olabilmesi için, ilkokul ve ortaokullarla birlikte diğer lise gruplarında da yapılabilir.
- Araştırmada öğretmenlerin yöneticilerin okullarda gösterdiği dağıtımçı liderlik algıları ele alınmıştır. İhtiyaca göre farklı değişkenler de eklenerek araştırma genişletilebilir.

KAYNAKLAR

- Adıgüzelli, Y. (2016). Dağıtılmış liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 41(185), 269-280. <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2016.6218>
- Ağırdas, Y. (2014). *Resmi liselerde dağıtımçı liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi (Çorum ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağiroğlu Bakır, A. (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Aksel, İ. (2008). Liderlik teorileri. C. Serinkan (Ed.), *Liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar* içinde (s. 33-61). Ankara: Nobel.
- Akyürek, M. İ. (2016). *İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu algıları arasındaki ilişki düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arabacı, İ. B., Karabatak, S., & Polat, H. (2016). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerine ilişkin öğretmen algıları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1015-1032.
- Ataş Akdemir, Ö. (2016). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının okulların akademik iyimserlikleri ile örgütsel bağlılık ve okul*

başarısıyla ilişkisi. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Ataş Akdemir, Ö., & Ayık, A. (2017). The impact of distributed leadership behaviors of school principals on the organizational commitment of teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(12B), 18-26.

Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi* (7.Baskı). Ankara: Hatipoğlu.

Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi* (9. Baskı). Ankara: Hatipoğlu.

Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi (kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler)* (10.Baskı). Ankara: Gazi.

Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Karaman.*

Baloğlu, N. (2011a). Dağıtımçı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.

Baloğlu, N. (2011b). Dağıtımçı liderlik uygulamaları: Eklektik bir tasarım çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(4), 163-181.

Baloğlu, N. (2012). Değerler temelli liderlik ile dağıtımçı liderlik arasındaki ilişkiler: Okul müdürünün davranışını değerlendirmeye yönelik nedensel bir araştırma [Özel Sayı]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1367-1378.

Baloğlu, N. (2016). Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(4), 1858-1866.

Balcı, A. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler* (6.Baskı). Ankara: PegemA.

Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer.

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
<https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: Free.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadioğlu.
- Bennett, N., Harvey, J. A., Wise, C., & Woods, P. A. (2003) *Distributed Leadership: a desk study*. Nottingham: NCSL. Retrieved from <http://oro.open.ac.uk/8534/1/bennett-distributed-leadership-full.pdf>
- Beycioğlu, K. (2013). Örgütlerde güç ve politika. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama içinde* (s. 245-287). Ankara: Pegem Akademi.
- Beycioğlu, K., & Aslan, B. (2010). Öğretmen liderliği ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İlköğretim Online*, 9(2), 764-775.
- Beycioğlu, K., & Aslan, M. (2007). The need for organizational innovations in public elementary schools. *International Journal of Educational Reform*. 16, 27-37.
- Bingöl, D. (1996). *Personel yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Beta.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: a review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251-269.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations: artistry, choice and leadership* (4th Edition). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Bozkuş, K., & Gündüz, Y. (2014). *Okullarda dağıtımçı liderlik*. VI. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
https://www.academia.edu/10368260/Okullarda_dağıtımçı_liderlik sayfasından erişilmiştir.

- Brungardt, C. L. (1998). *The new face of leadership: Implications for higher education*. Retrieved from http://www.nwlink.com/~donclark/leader/lead_edu.html.
- Buluç, B. (2016). Geleneksel liderlik yaklaşımları. N. Güçlü (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik içinde* (s. 41-68). Ankara: Pegem Akademi.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Bush, T. (1998). The national professional qualification for headship: The key to effective school leadership? *School Leadership & Management*, 18(3), 321-334. <https://doi.org/10.1080/13632439869529>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (21. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2006). Öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 349-363.
- Can, N. (2007). İlköğretim okulu yöneticisinin bir öğretim lideri olarak yeni öğretim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasındaki yeterliliği. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 3(2), 228-244.
- Celep, C. (2004). *Eğitim örgütlerinde dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama içinde* (s. 131-183). Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2017). *Okul liderliği paylaştıran lider: Dağıtımci lider*. <http://www.kamudanhaber.net/okulda-liderligi-paylastiran-lider-dagitimci-lider-makale,3339.html> sayfasından erişilmiştir.
- Cuban, L. (1988). *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. Albany, New York: State University of New York.

- Çelik, S. (2016). *Resmi liselerde dağıtılmış liderlik ve öğretmen özerkliği ilişkisinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, V. (2005). Liderlik. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde (s. 187-215). Ankara: Pegem A.
- Çelik, Z. (2015). *Eğitimsel liderlik* (8. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çınar, A. (2015). *Ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik algısı: Gerçek mi? Olabilir mi? Hayal mi?* Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Davis, M. W. (2009). *Distributed leadership and school performance* (Doctoral dissertation). Retrieved from <https://pqdtopen.proquest.com/doc/288206281.html?FMT=ABS>
- Delibaş, S. (2018). *Ortaokul öğretmenlerinin dağıtımçı liderlik algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Demir, H. (2012). *Türkiye'de liderlik araştırmaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bir meta analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik* (2. Baskı). İstanbul: Kare.
- Duif, T., Harrison, C., Dartel, N., & Sinyolo, D. (2013). *Distributed leadership in practice: A descriptive analysis of distributed leadership in European schools*. Retrieved from http://josephkessels.com/sites/default/files/duijf_e.a._2013_distributed_leadership_in_n_practice_esh-a-etuce_0.pdf
- Duignan, P., & Bezzina, M. (2006, February). *Building a capacity for shared leadership in schools teachers as leaders of educational chance*. Paper presented at Educational Leadership Conference, University of Wollongong, Australia.

- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 7(2). 277-286.
- Eggen, D. D. (2010). *Principals' perceptions of distributed leadership in an elementary school setting* (Doctoral dissertation). Retrieved from <https://digscholarship.unco.edu/dissertations/>
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington: The Albert Shanker Institute. Retrieved from <http://www.shankerinstitute.org/Downloads/building.pdf>
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Sistem.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi* (4. Baskı). İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (13.Baskı). İstanbul: Beta.
- Freedman, J. L., Sears , D. O., & Carlsmith, J. M. (2003). *Sosyal psikoloji* (A. Dönmez, Çev.). Ankara: İmge.
- Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. (2011). Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13, 313-328.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve okul yönetimi*. Ankara: Anı.
- Grant, C.P. (2011). *The relationship between distributed leadership and principal's leadership effectiveness in North Carolina* (Doctoral dissertation). Retrieved from <https://repository.lib.ncsu.edu/handle/1840.16/6673>

- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management & Administration*, 28(3), 317-338.
<http://dx.doi.org/10.1177/0263211X000283006>
- Gronn, P. (2002a). Distributed leadership on CALL. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *CALL second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 653-696). Dordrecht: Kluwer Academic.
- Gronn, P. (2002b). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Gronn, P. (2009). From distributed to hybrid leadership practice on CALL. In A. Harris (Ed.), *CALL distributed leadership: different perspective* (pp. 197-217). London: Springer.
- Güçlü, N., Kazancı Tınmaz, A., & Paksoy, E. E. (2014). Meslek lisesi okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik nitel bir araştırma. VI. *Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Bildirileri*, 108-124.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*. 23(3), 313-324. <https://doi.org/10.1080/1363243032000112801>
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading?. *Educational Management Administration Leadership*, 32(1), 11-24.
<http://dx.doi.org/10.1177/089202060301600504>
- Harris, A. (2005a). Leading or misleading? Distributed leadership and school improvement. *Journal of Curriculum Studies*, 37(3), 255-265.
<http://dx.doi.org/10.1080/00220270500038602>

- Harris, A. (2005b). Distributed leadership on CALL. In B. Davies (Ed.), *CALL the essentials of school leadership*. (pp. 160-172). Thousand Oaks: Corwin/Paul Chapman.
- Harris, A. (2007). Distributed leadership: Conceptual confusion and empirical reticence. *International Journal of Leadership in Education*, 10(3), 315-325. <http://dx.doi.org/10.1080/13603120701257313>
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188. <https://doi.org/10.1177/17411432100380010301>
- Harris, A., & Spillane J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS)*, 22(1), 31-34. <http://dx.doi.org/10.1177/0892020607085623>.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal*, 46(3), 659-689. <http://dx.doi.org/10.3102/0002831209340042>
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Woodman, R. W. (1986). *Organizational behavior* (4th Edition). Cincinnati, Ohio: South-Western College.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim, teori, süreç ve uygulama* (C. Çetin & E. C. Mutlu, Çev.). İstanbul: Beta.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Hulphia, H., Devos, G., & Keer, V. H. (2010). The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment: a multilevel approach. *The Journal of Educational Research*, 103(1), 40-52. <http://dx.doi.org/10.1080/00220670903231201>

- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 20(3), 291-317.
- Ilgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta.
- Kalaycı, Ş. (2006). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi* (19. Baskı). Ankara: Nobel.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2013). *Uyuyan devi uyandırmak: Öğretmen liderler yetiştirmek* (S. Özdemir, Çev.). Ankara: Nobel.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Okumuş Adam.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyoekonomi Dergisi*, 13(13), 81-89.
- Kılıç, M. Y., & Oğuz, D. (2015, Mayıs). *Okullarımızda dağıtımcı liderlik: Öğretmen algılarına göre liderlik ekibinin liderlik davranışları ve genel uyum düzeylerinin incelenmesi*. 10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Kılınç, A. Ç. (2013). *İlköğretim okullarında liderlik kapasitesinin belirlenmesi*. Doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kılınç, A. Ç. (2014). A quantitative study of the relationship between distributed leadership and organizational citizenship behavior: Perceptions of Turkish primary school teachers. *Journal of Curriculum and Teaching*, 3(2), 69-78. <http://dx.doi.org/10.5430/jct.v3n2p69>
- Kıranlı, S. (2013). Teachers' and school administrators' perceptions and expectations on teacher leadership. *International Journal of Instruction*, 6(1), 179-194.

- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği (Genişletilmiş 12. Baskı)*. İstanbul: Beta.
- Korkmaz, E. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri (İzmit örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Korkmaz, E., & Gündüz, H. B. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi* , 1(1), 123-153.
- Korkmaz, M. (2006). The relationship between organizational health and robust school vision in elementary schools. *Educational Research Quarterly*, 30(1), 14-36.
- Korkmaz, M., Çelebi, N., Yücel, A. S., Şahbudak, E., Kartal, N., & Şen, E. (2015). *Eğitim kurumlarında yönetim ve liderlik*. Ankara: Nobel.
- Lambert, L. (1998). *Building leadership capacity in schools*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lambert, L. (2002). Beyond instructional leadership: A framework for shared leadership. *Association for supervision and curriculum development*, 59(8), 37-40. Retieved from <http://www.ascd.org/publications/educationalleadership/may02/vol59/num08/A-Framework-for-Shared-Leadership.aspx>
- Larsen, C., & Rieckhoff, B. S. (2014). *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 17(3), 304-326. <https://doi.org/10.1080/13603124.2013.774051>
- Leithwood, K., & Mascal, B. (2008). Collective leadership effectson student achivement. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529, 561.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>

- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th Edition). New York: McGraw-Hill İrwin.
- Mascall, B., Leithwood, K., Strauss, T., & Sacks, R. (2009). The relationship between distributed leadership and teachers' akademik optimism on CALL. In A. Harris (Ed.), *CALL distributed leadership* (pp. 81-100). London: Springer.
- Mayrowetz, D. (2008). Making sense of distributed leadership: exploring the multiple usages of the concept in the field. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 424-435.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2017). *Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim İstatistikleri*. http://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=270 sayfasından erişilmiştir.
- Mullick, J., Sharma, U., & Deppeler, J. (2012). School teachers' perception about distributed leadership practices for inclusive education in primary schools in Bangladesh. *School Leadership & Management*, 33(2), 151-168. <https://doi.org/10.1080/13632434.2012.723615>
- National College for Leadership of Schools and Children's Services (NCSL) (2004). *Distributed leadership in action: full report*. Retrieved from <http://dera.ioe.ac.uk/2052/1/download%3Fid%3D17152%26filename%3Ddistributed-leadership-in-action-full-report.pdf>
- Oktay, E. & Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.
- Özçer, S. (1988). *Verimliliğe etkileri açısından sanayi işletmelerinde örgüt yapıları ve liderlik biçimleri*. Ankara: MPM.

- Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 18 (4), 575-598.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Anı.
- Özdemir, M., & Demircioğlu, E. (2013, Kasım). *Dağıtımçı liderliğe ilişkin öğretmen görüşlerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi*. 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özdemir, M., & Demircioğlu, E. (2015). Distributed leadership and contract realtions: Evidence from Turkish high schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(6), 918-938. <https://doi.org/10.1177/1741143214543207>
- Özdemir, M., & Yirmibeş, A. (2016). Okullarda liderlik ekibi uyumu ve öğretmen performansı ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 323-348.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: PegemA.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde örgütsel yenileşme* (Geliştirilmiş 7.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, S., & Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 266-282.
- Özer, N., & Beycioğlu, K. (2013). Paylaşılan liderlik ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *İlköğretim online*, 12(1), 77-86.
- Özkan, M. (2016). Liderlik hangi sıfatları, nasıl alıyor? Liderlik konulu makalelerin incelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, (15)2, 615-639.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (2003). Introduction to leadership on CALL. In J. L. Pierce & J. W. Newstrom (Eds.), *CALL leaders & the leadership process: readings, self-assessments and applications* (pp. 1-11) (6th edition). Boston: McGraw-Hill.

- Rabindarang, S., Bing, K. W., & Yin, K. Y. (2014). The influence of distibuted leadership on job stres in technical and vocational education. *İnternational Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 490-499.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademi.
- Sağır, M. (2013). Okul liderliği. N. Can (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* içinde (s. 184-213). Ankara: Pegem Akademi.
- Sarıççek, L. (2014). *Gaziantep ili Şehitkamil ilçesindeki ilkokullarda öğretmen görüşlerine göre paylaşılan liderlik ve okul iklimi*. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüleri, Gaziantep.
- Smith F. W., & Andrews, R. L. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. Alexandria, VA: Curriculum, Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED314826>
- Smith, M. L. (2007). *A study of teacher engagement in four dimension of distributed leadership in one school district in Georgia* (Doctoral dissertation). Retrieved from <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/cgi>
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45, 85-108.
- Spillane, J. P. (2005a). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Spillane, J. P. (2005b). Primary school leadership practice: How the subject matters. *School Leadership & Management*, 25(4), 383-397. <https://doi.org/10.1080/13634230500197231>

- Spillane, J. P., Diamond, J., & Jita, L. (2003). Leading instruction the distribution of leadership for instruction Northwestern University. *Journal of Curriculum Studies*, 35(5), 533-543.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond J. B. (2001). Investigating school leadership practice: a distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(23), 23-28.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, (36)1, 3-34.
- Storey, A. (2007). The problem of distributed leadership in schools. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 24(3), 249-265.
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şahin, İ. (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüştürücü liderlerin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (11)3, 97-118.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği* (4.Baskı). Ankara Pegem Akademi.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th Edition). Boston: Pearson.
- Taşdan, M. ve Oğuz, E. (2013). İlköğretim öğretmenleri için dağıtımcı liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 103-124.
- Tombak, N., & Bakan, H. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinde etik liderlik: Muğla ili örneği. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 95-121.
- Turan, S., & Bektaş, F. (2014). Liderlik. S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama* içinde (s. 293-336). Ankara: Pegem Akademi.

- Uçar, R. (2015). *İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki (Diyarbakır ili örneği)*. Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Uçar, R., & Dağlı, A. (2017). İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 198-216.
- Ulusoy, T. (2014). *Okullarda sergilenen dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Uslu, B., & Beycioğlu, K. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rolleri arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 323-345.
- Wahab, J.A., Hamid, A. H. A., Zainal, S., & Rafik, M. F. M. (2013). The relationship between headteachers' distributed leadership practices and teachers' motivation in national primary schools. *Asian Social Science*, 9(16), 161-167.
- Werner, İ. (1993). *Liderlik ve yönetim* (V. Ünver, Çev.). İstanbul: Rota.
- Yener, S. (2014). *Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin araştırılması*. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A. İ. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yılmaz, D. (2014). Dağıtılmış liderliğin örgütsel güven ile algılanan örgütsel destek ve okul başarısıyla ilişkisi. Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Yılmaz, D. ve Turan, S. (2015). Dağıtılmış Liderliğin Okullardaki Görünümü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 21(1), 93-126.
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik: evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*. Ankara: Seçkin.



EKLER



EK 1. Veri Toplama Aracı

Sayın Meslektaşım,

Bu çalışma “Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri” üzerine yürütmekte olduğum yüksek lisans tezine bilgi toplamayı amaçlamaktadır. Anketten elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Vereceğiniz bilgiler araştırma dışında kullanılmayacak ve kesinlikle herhangi bir kişi, zümre ya da kurumla paylaşılmayacaktır.

Ankete vereceğiniz cevapların **objektif olması ve var olan durumu yansıtması** araştırmanın geçerliliği için önemlidir. Anketin değerlendirmeye alınabilmesi için maddelerin hepsinin **eksiksiz doldurulması** büyük önem taşımaktadır. Göstermiş olduğunuz ilgi ve değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Merve MERMER

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

1.BÖLÜM

Bu bölümde, Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler ile ilgili kişisel bilgilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Aşağıda verilen soruları dikkatlice inceleyerek durumunuza uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

Kişisel Bilgiler

1.Cinsiyetiniz:

()Erkek ()Kadın

2.Yaşınız:

()21-25 ()26-30 ()31-35 ()36-40 ()41-45 ()46-50 ()51 ve üstü

3. Branşınız:

() Branş (Alan dersleri) () Kültür (Matematik, Edebiyat, İngilizce vb.)

4.Meslek Kıdem Yılıınız:

() 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri

5.Bulunduğunuz kurumdaki çalışma süreniz:

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri

2.BÖLÜM

Aşağıda ölçekte 1=Hiç katılmıyorum; 2= Az Katılıyorum; 3= Katılıyorum; 4= Çok katılıyorum; 5= Tamamen katılıyorum değerlendirme kıstasları çerçevesinde okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarını her madde için ayrı ayrı değerlendiriniz.

Dağıtılmış Liderlik Envanteri

Aşağıda ölçekte 1=Hiç katılmıyorum; 2= Az Katılıyorum; 3= Katılıyorum; 4= Çok katılıyorum; 5= Tamamen katılıyorum değerlendirme kıstasları çerçevesinde okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarını her madde için ayrı ayrı değerlendiriniz.

Lütfen görüşlerinizi her yönetici için ayrı ayrı belirtin.		Okul Müdürü					Müdür Başyardımcısı					Müdür Yardımcıları				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Uzun dönemli planları önceden açıklar.															
2	Okulun vizyonunu tartışır.															
3	Öğretmenleri över.															
4	Öğretmenlere yardımcı olur.															
5	Öğretmenlere yaptığı eleştirilerin nedenlerini açıklar.															
6	Öğretmenlerin ihtiyaç duymaları halinde mesai saatleri dışında da ulaşılabilir .															
7	Öğretmenlerin kişisel mutluluklarını önemser.															
8	Mesleki öğrenme çalışmalarını gerçekleştirmek üzere ulaşmak istediğim kişisel amaçlarımı teşvik eder .															

Lütfen görüşlerinizi her yönetici için ayrı ayrı belirtin.		Okul Müdürü					Müdür Başyardımcısı					Müdür Yardımcıları				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	Beni, kişisel ilgi alanıma giren yeni uygulamaları denemem için cesaretlendirir.															
10	Öğretmenlerin etkileşimde bulunmaları için örgütsel destek sağlar.															
11	Çalışanların performansını değerlendirir.															
12	Öğretmenlerin bir yıl boyunca gösterdikleri tüm performansları dikkate alarak değerlendirir.															
13	Öğretmenleri, öğretim sürecinde mesleki gelişimine destek sağlayacak biçimde belirli aralıklarla değerlendirir.															
TANIM: Liderlik Ekibi: Müdür, Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarından oluşan okul yönetimidir.																

Görev yaptığınız okulda;		1	2	3	4	5
1	İyi işleyen bir liderlik ekibi vardır.					
2	Liderlik ekibi mümkün olduğunca liderlik görevini yerine getirmeye çalışır.					
3	Liderlik ekibi, okulumuzla birlikte gerçekleştirmek istediğimiz amaçlarımızı destekler.					
4	Liderlik ekibinin üyeleri, okulun temel amaçlarını gerçekleştirmek için aynı gayreti gösterir.					
5	Yeterlikler dikkate alındığında, okulumuzda doğru kişi doğru pozisyonda görev yapmaktadır.					
6	Yönetim ekibinin üyeleri, zamanlarını işlerin özelliğine uygun bir biçimde dağıtmaktadırlar.					
7	Liderlik ekibinin üyelerinin açık ve net amaçları bulunmaktadır.					
8	Liderlik ekibinin üyeleri hangi işleri yapacaklarını bilirler.					
9	Liderlik ekibi, iyi bir fikrin uygulamaya konulmasında isteklidir.					
10	Liderlik ekibinin yetkilerinin neler olduğu açıktır.					

EK 2. Dağıtılmış Liderlik Envanteri Kullanım İzni

Sayın Merve Mermer,

Tarafımda Türkçe uyarlaması yapılmış olan "Dağıtımçı Liderlik Envanterini", yürütmekte olduğunuz yüksek lisans tez çalışmasında kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.


12.05.2017
Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

EK 3: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.20991483
Konu : Araştırma İzni

07.12.2017

GAZİ ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu Genelgesi.
b) 21/11/2017 Tarihli ve E.44997 sayılı yazımız.

Enstitünüz, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Merve MERMER'in "Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinde Dağıtıcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği)" kapsamında uygulama talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve uygulamanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Görüşme formunun (4 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde bir örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (1) Şubesine gönderilmesini rica ederim.

Vefa BARDAKCI
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik
Aşıl ile Anıltır
07.12.2017

Mahmut ÖZDEMİR

Konya yolu Başkent Öğretmen Evi arkası Beşevler ANKARA
e-posta: esitil@k069@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için
Tel: 0312 221 02 12/135-134

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır: <https://evrak.sagp.meb.gov.tr> adresinden: c93c-2985-3ffc-8581-9e1d koda ile teyit edilebilir.



GAZİ GELECEKTİR..