



Turkish Studies

Educational Sciences

Volume 13/19, Summer 2018, p. 795-810

DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13916>

ISSN: 1308-2140, ANKARA-TURKEY

Research Article / Araştırma Makalesi

Article Info/Makale Bilgisi

✍ Received/Geliş: Temmuz 2018

✓ Accepted/Kabul: Eylül 2018

✍ Referees/Hakemler: Doç. Dr. Ali ÜNAL - Doç. Dr. Hasan Hüseyin KILINÇ


This article was checked by iThenticate.


ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN DAĞITILMIŞ LİDERLİK DÜZEYLERİ*


*Necmi GÖKYER** - Gülden YILMAZ*** - Osman KOÇAK*****

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarından ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik düzeylerini belirlemektir. Bu araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim öğretim yılında, Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 55 ortaokulda görev yapan toplam 1602 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemini ise, basit tesadüfi örnekleme yolu ile belirlenen toplam 318 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Özkan ve Çakır (2017) tarafından geliştirilen "Dağıtılmış liderlik" adlı ölçek kullanılmıştır. Faktörleri isimlendirmede ilgili alanyazın taramalarından faydalanılmıştır. Birinci boyut "formal yapı"; ikinci boyut "amaç birliği"; üçüncü boyut "işbirliği ve güven"; dördüncü boyut "sorumluluk paylaşımı"; beşinci boyut ise "teşvik ve girişim" olarak isimlendirilmiştir. Bağımsız gruplar için t-Testi, bazı değişkenler için görüşler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Araştırmada, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır: 1. Öğretmenlerinin görüşlerine göre, ortaokul müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik düzeylerini nedir? 2. Öğretmenlerinin görüşlerine göre, ortaokul müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik düzeyleri; cinsiyet, kıdem, branş, eğitim düzeyleri, okuldaki görev süresi, öğretmen sayısı, görev yaptıkları okul ve çalıştıkları yerleşim yeri gibi değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir? Yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeyleri; formal yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven, sorumluluk paylaşımı, teşvik ve girişim alt boyutlarında ve ölçeğin tamamında *katılıyorum* olarak saptanmıştır.

**  Doç. Dr., Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğt. Bil. Böl., El-mek: ngokyer@firat.edu.tr

***  Ph.D. student at İnönü University, El-mek: guldenyilmaz-23@outlook.com

****  Ph.D. student at Fırat University, El-mek: kocak.2012@hotmail.com

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dağıtılmış Liderlik, Yönetici, Ortaokul

DISTRIBUTED LEADERSHIP LEVELS OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the distributed leadership levels of managers according to the views of class teachers in state secondary schools. This research is in the survey model. The scope of the study is composed of 1602 teachers who are working in primary schools in Elazığ in the 2017-2018 academic year. The sample is composed of 318 branch teachers determined by simple random sampling. "Distributed leadership" scale developed by Özkan and Çakır (2017) was used as data collection tool in the research. In the naming of factors, relevant literature scans were used. First dimension, formal structure; the unity of the second dimension; third dimension, cooperation and trust; fourth dimension, responsibility sharing; the fifth dimension is called incentive and initiative. T-Test for independent groups and one-way ANOVA was performed to determine whether there was a significant difference between opinions for some variables. In the research, the following questions have been answered. 1. According to the opinions of teachers, what is the level of distributed leadership of middle school administrators? 2. According to the opinions of teachers, the level of distributed leadership of middle school administrators is significantly different according to the variables such as gender, seniority, branch, education level, duration of school, number of teachers, school and workplace where they work? The distributed leadership levels of managers are determined as "I agree" in the subdimensions of formal structure, purpose unity, cooperation and trust, responsibility sharing, incentive and initiative and in the full scale.

STRUCTURED ABSTRACT

Introduction

Hodgetts defines leadership as a process of influencing the activities of individuals and groups in order to achieve an organizational goal. The fact that school stakeholders (students, teachers, parents, and the environment) are constantly in different demands from education and that these demands continue to increase causes a change in the leadership roles of school administrators. As a result of this change, it became imperative for school principals to learn new behaviours or to change their behaviour, and the school administrator's single-minded leadership also tended to be ineffective. As a result, there became a need for an interactive leadership approach that also puts teacher leadership at the forefront. This approach is generally considered as distributive leadership.

Purpose of the Study

The purpose of this research is to determine the distributed leadership levels of managers according to the views of branch teachers

working at secondary schools in state schools affiliated to the Ministry of National Education.

In the research, the following questions have been answered.

1. According to the opinions of branch teachers, what is the level of distributed leadership of middle school administrators?

2. According to the opinions of branch teachers, the level of distributed leadership of middle school administrators is significantly different according to the variables such as gender, seniority, branch, education level, duration of school, number of teachers, school and workplace where they work?

Methodology

This research is in the instant scanning model. The universe of the research is composed of 1602 different branch teachers working in 55 secondary schools affiliated to the Elazığ National Education Directorate in the academic year of 2017-2018. The sample forms a total of 318 teachers determined by simple random sampling. "Distributed leadership" scale developed by Özkan and Çakır (2017) was used as the data collection tool in the research. In the first part of the DLS (Distributed Leadership Scale), developed to determine the distributed leadership levels of the managers, there are 32 factual questions and in the second part, there are 32 items to determine the distributed leadership levels of the managers. Arithmetic mean and standard deviation techniques were used to determine the distributed leadership levels of managers. Independent groups were t-Tested to determine whether there was a meaningful difference between the opinions expressed in terms of gender, education level, and studied settlement variables. One-way ANOVA was also conducted to test the significance of the difference between three or more sample averages such as branch, seniority, duration of the school assignment, number of teachers in school. The Scheffe test is used when the group variances were equal. Scheffe test is used for multiple comparisons of mean scores.

Findings

In this study, according to the perceptions of middle school teachers, their opinions about managers' distributive leadership roles are examined within the scope of the sub-dimensions of formal structure, purpose unity, cooperation and trust, responsibility sharing and promotion and initiative and teachers' gender, seniority, the number and the place of work and settlement variables. The levels of managerial leadership roles are determined in the level of "I agree" in the formal structure, purpose unity, cooperation and trust, responsibility sharing, incentive and initiative sub-dimensions and in the whole scale. According to the gender variable, there is no significant difference between the opinions of the branch teachers. According to the education level variable, there is no significant difference between the opinions of the branch teachers. There is no significant difference between the opinions of the branch teachers according to the variables of the settlements they work. There is no significant difference between the opinions of the branch teachers according to the duration of the job at the school. According to the variable of the number of teachers in the school, there is a significant difference between the opinions of the teachers in the

cooperation and trust sub-dimension of the distributed leadership levels of the managers. In this research, teachers who work in schools with a small number of teachers have higher opinions on the manager's distributed leadership characteristics. The fact that the number of students in small schools is small and the number of parents is also small helps teachers to spend more time in their students, to show more interest and to strengthen communication with school administrators. According to the results of the relationship between the levels of distributed leadership of middle school administrators, as the formal structure grows, it became clear that responsibility sharing and incentive and initiative increase. As the unity of purpose has become stronger, it has emerged that cooperation and trust, sharing of responsibility, and incentive and initiative increase. As cooperation and confidence increase, sharing of responsibility, incentive and initiative increase. And as responsibility sharing increases, incentive and initiative increase.

Conclusion and Suggestion

In the research it was found that according to the teachers' opinions, managers' distributed leadership behaviors under the subjects of taking the time to discuss with the teachers about the practices in the school, organizing the meetings attended by all employees, providing adequate support to the teachers, creating values everyone adopts at school, establishing communication based on mutual respect and trust among employees, cooperating with the parents, taking responsibility for school success for all employees, actively participating in decisions, taking into account teachers' suggestions for improving teaching and freely expressing ideas, conducting group or team work to improve academic success with all teachers, and taking into account knowledge, skills and encouraging them to take leadership roles are not at the level of "I strongly agree". For this reason, school principals can be encouraged and be provided new opportunities for in-service training or post-graduate training that will enable them to learn more effectively, effectively communicate with their teachers, and develop their distributed leadership skills. Teachers can be given new responsibilities and empowerment to raise morale and motivation within the school. Hardworking, successful and diligent teachers can be assigned to the Special Program and Project-enrolled schools attached to the Ministry of National Education. Teachers in schools with a small number of teachers evaluated the distributed leadership behaviors of their principals and their assistants more highly. According to this result, it can be said that the fact that the number of students in the schools and therefore the number of teachers is small has a positive effect on the distributed leadership behaviors of the principals and their assistants. For this reason, it can be said that it will be beneficial to implement policies aimed at increasing the number of schools with a small number of students.

Keywords: Leadership, Distributed Leadership, Manager, Middle School

Giriş

Literatürde liderlikle ilgili bir görüş birliği olmasa da, liderlik tanımlarının ortak parametrelerini bulmak, örgütsel yapıya, amaçlara, sürece, havaya ve beklentilere göre rehber ilkeler

çıkarmak mümkündür. Araştırmacılar liderlikle ilgili farklı kuram ve tanımlamalar geliştirmişlerdir. Lider, bir grup insanı belirli amaçlara yönelik toplayarak harekete geçiren kişidir. Jago (1982) liderliği insanları örgütleyerek faaliyetlerin eşgüdümlü bir biçimde ilerlemesini sağlayan kişi olarak tanımlamaktadır. Özkalp ve Kirel (1996) ise hiçbir zorlamaya gerek duymadan insanları etkileme gücüne sahip bireyleri lider olarak tanımlar (Demirdağ, 2015). Krill ve Carter (1994, s. 42) liderliği, belirli şartlar altında belirli bir amacı yerine getirmek üzere çalışmaya istekli bireylerden oluşmuş bir grubu motive edebilme ya da etkileyebilme kabiliyeti; Stoner ve Wankel (1986) liderliği, işgörenleri etkilemek ve yönlendirmek; Hodgetts (1997, s. 318) liderliği bir örgütün amaçlarının başarılması için bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlamaktadırlar (Akt. Cemaloğlu, 2013, s. 133). Okul paydaşlarının (öğrenciler, öğretmenler, veliler ve çevre) eğitimden sürekli farklı taleplerde bulunması ve bu taleplerin artarak devam etmesi, okul yöneticilerinin liderlik rollerinde de değişime neden olmaktadır. Bu değişimin sonucunda okul müdürlerinin yeni liderlik davranışlarını öğrenmesi ya da davranışlarını değiştirmesi zorunlu hale gelmiş ve okul yöneticisinin tek adam liderliği de etkisini kaybetme eğilimi göstermiştir. Sonuç olarak ta okulda öğretmen liderliğini de ön plana çıkararak etkileşimci bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç duyulmuştur. Bu yaklaşım genel olarak dağıtımcı liderlik olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmada, çalışmanın da amacını oluşturan dağıtımcı liderlik üzerinde durulacaktır. Paylaşılmış liderlik üyelerin yönetim sürecine dahi olduğu karşılıklı bir etkileşim olarak ifade edilmektedir. Dağıtımcı liderliği, Spillane, Halverson, ve Diamond (2001), örgütte yapılması gereken iş ve eylemlerin dağıtılması, daha sonra da grup üyelerinin yaptıkları işlerin bütünleştirilmesi süreci olarak tanımlamaktadırlar. Okullarda paylaşılmış liderlik öğretmenlerin yalnızlaşmasını azaltması ve ortak aklın işe koşulması açısından oldukça önemlidir (Pounder, 1999; Sezgin, 2013, s. 155). Dağıtımcı liderlik, liderlik sorumluluğunu formal örgütsel rollerden ayırtmakta, liderliği örgütün her düzeyindeki işgörenlerin eylem ve etkileri içerisine yaymakta ve böylece daha taksonomik bir liderlik perspektifini savunmaktadır (Baloğlu, 2011).

Spillane (2001) dağıtımcı liderliğin boyutlarını şu şekilde sınıflandırmıştır:

1. Okul örgütü
2. Okul vizyonu
3. Okul kültürü
4. Öğretim programları
5. Artifaktlar
6. Öğretmen liderler
7. Okul müdürünün liderliği

Dağıtımcı liderlik çağdaş anlamını, yapılandırmacılık teorisinden almaktadır. Bu liderlik türü lider ve izleyenler ile onların birbirleri arasındaki bağ üzerinde durur ve liderlik faaliyetini çoklu bireyler arasında gerçekleşen bir eylem olarak savunur. Bu bakış açısında liderlik, bir kişi tarafından sergilenen davranışlar serisi olarak değil, örgüt içerisindeki normatif ilişkiler kalıbıdır. Bu perspektif, liderliği bir örgütteki tüm liderlerin toplam liderliğe olan ortak katkısı olarak görmekte ve bu yönüyle de diğer teorilerden ayırmaktadır (Harris 2005a; Printy, 2008).

Dağıtılmış liderlik ile ilgili alan yazında yapılan tanımlamalar, ortaya çıkan ayırt edici unsurlar ve uygulamaların etkinliği açısından dikkate alınması gereken özelliklere baktığımızda bu liderlik yaklaşımının alt boyutları aşağıdaki şekilde belirlenmektedir. Bunlar (Özkan ve Çakır, 2017):

Formal yapı: Resmi okul yapısı, herkesin karar alma sürecine katılma imkânı sağlar; liderlik rolleri konusunda anlaşma vardır; informal liderlik kolaylaştırılmıştır (Davis, 2009).

Amaç birliği: Bütün paydaşların sahiplendiği, ortak değerlerle paylaşılan bir vizyon ve öğrenen organizasyon oluşturma okul amaçlarından biridir (Taşdan ve Oğuz, 2013).

İşbirliği ve güven: Okullarda, öğretim çıktılarını iyileştirmek, ortak amaca ulaşmak ve sorunları çözmek için herhangi bir zorlama olmadan çalışanların işbirliği içinde çalışması beklenir. Bilgi birbirleriyle paylaşılır. Bunlara olanak sağlayan karşılıklı saygı ve güven ortamıdır (ESHA, 2013; Taşdan ve Oğuz, 2013).

Sorumluluk paylaşımı: Çalışanlar performanslarından sorumlu tutulur ve sorumlu hissederler. Bu okullarda, resmi statülerinden bağımsız olarak görüşlerini ifade eden çalışanlar vardır. Ayrıca veliler de sürece dahil edilir ve diğer çalışanlar kadar sorumlu tutulur (ESHA, 2013; Taşdan ve Oğuz, 2013).

Teşvik ve girişim: Doğru kararlar verme konusunda çalışanların kendilerine güvenleri vardır. Kendi uzmanlık düzeylerine dayanarak herkesin kendi fikirlerini paylaşması ve girişimlerde bulunması teşvik edilir ve beklenir (ESHA, 2013).

Okul yönetiminin en önemli bileşeni olan okul müdürü, okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip eşgüdümleyen ve denetleyen kişidir (Gürsel, 2003; Gökyer, 2010; Beytekin ve Tas, 2017). Okul müdür ve yardımcılarının liderlik davranışlarına okul ikliminin de etki ettiğini söylemek mümkündür. Bu kavramı, okul toplumunun üyelerinin kendi okullarına yönelik genel duygularını ifade etmek için kullanılmaktadır. Okula ilişkin genel duygu okulun genel atmosferini ve iklimini yansıtmaktadır. Okulda yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen, öğrenci-öğretmen ilişkileri iklimin önemli boyutlarından bazılarıdır (Şişman, 2012; Tofur ve Balıkcı, 2018). Okul iklimi, okulda davranışsal ve duyuşsal boyutlar ile ilişkili olarak okul ortamının bir parçası olarak görülür ve okulun inanç sistemi öğrencinin bilişsel, sosyal ve psikolojik gelişimini etkiler (Tubbs ve Garner, 2008). Okul iklimi, okul çalışanlarının yaşam kalitesini iyileştirebilecek özelliklere sahiptir (Sergiovanni, 1991). Olumlu okul iklimine sahip okullar, akademik gelişime ve öğrenmeye verdikleri önem; öğrencileri ve öğretmenleri arasındaki olumlu ilişkiler; okul toplumunun tüm üyelerinin birbirine saygı duyması; okulda adil ve tutarlı bir disiplin politikasının izlenmesi; aile desteği ve katılımının önemsenmesi ile kendilerini gösterirler (Özdemir ve diğerleri, 2010).

Bu çalışma, okuldaki uygulamalarda okul müdürlerinin öğretmenlerle görüşme için daima zaman ayırma, bütün çalışanların katıldığı toplantılar düzenleme, öğretmenlere yeterli desteği sağlama, okulda herkesin benimsediği değerleri oluşturma, çalışanlar arasında karşılıklı saygı ve güvene dayalı iletişim oluşturma, sorunların çözümü için öğretmenlerle ve velilerle işbirliği yapma, bütün çalışanların okul başarısından sorumlu olma, kararlara aktif olarak katılma, öğretimin iyileştirilmesi için öğretmenlerin önerilerini dikkate alma ve fikirleri özgürce ifade etme, bütün öğretmenleri akademik başarıyı geliştirmek için grup veya takım çalışması yapmaları ve bilgi, beceri, uzmanlık ve deneyimlerini dikkate alarak liderlik rolleri üstlenmelerini cesaretlendirme konularını ne düzeyde gerçekleştirdiklerinin belirlenmesi açısından önemlidir.

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarından ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, müdürlerin ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik düzeylerini belirlemektir. Araştırmada, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin ortaokul müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik düzeylerine ilişkin görüşleri nedir?

2. Öğretmenlerin görüşlerine göre, ortaokul müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik düzeyleri; cinsiyet, kıdem, branş, eğitim düzeyleri, okuldaki görev süresi, öğretmen sayısı, görev yaptıkları okul ve çalıştıkları yerleşim yeri gibi değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Bu araştırma anlık tarama modelindedir. Anlık tarama araştırmaları, belli bir zamanda mevcut durumun var olduğu şekliyle betimlenmesi amacıyla yürütülen çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2016:179). Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlar. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2009:77).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim öğretim yılında, Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 55 ortaokulda görev yapan toplam 1602 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi ise, basit tesadüfi örnekleme yolu ile belirlenen 14 okul ve toplam 318 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin sayısı 163 (%51,3), kadın öğretmenlerin sayısı ise 155 (%48,7)'dir. Kıdem değişkenine göre, 1-3 yıl kıdemi olan öğretmen sayısı 138 (%43,4), 4-6 yıl 92 kişi (%28,9), 7 yıl ve üstü 88 kişi (%27,7)'dir. Branş değişkenine göre, 124 öğretmen (%39,0) sosyal bilimler, 121 öğretmen (%38,1) fen bilimleri ve 73 öğretmen de (%23,0) özel yetenek branşındadır. Eğitim düzeyi değişkenine göre, lisans mezunu öğretmenlerin sayısı 282 (%88,7) iken lisans üstü mezunların sayısı 36 (%11,3)'tür. Okuldaki görev süresi değişkenine göre, görev süresi 1 yıl olan öğretmen sayısı 77 (%24,2), görev süresi 2 yıl olan 50 kişi (%15,7), görev süresi 3 yıl olan 37 kişi (%11,6), görev süresi 4 yıl olan 66 kişi (%20,8) ve görev süresi 5 yıl ve üstü olan öğretmen sayısı ise 88 (%27,7)'dir. Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre, 9 öğretmen (%2,8) 1-10 öğretmenin görev yaptığı okulda, 62 öğretmen (%19,5) 11-19 öğretmenin görev yaptığı okulda, 63 öğretmen (%19,8) 20-29 öğretmenin görev yaptığı okulda ve 184 öğretmen de (%57,9) 30 ve üstü öğretmenin görev yaptığı okulda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 195'i (%61,3) il merkezinde, 123'ü (%38,7) ilçe merkezinde çalışmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Özkan ve Çakır (2017) tarafından geliştirilen "Dağıtılmış liderlik" adlı ölçek kullanılmıştır. Yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilen DLÖ'nün birinci bölümünde olgusal sorular, ikinci bölümde ise, Yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla 32 madde bulunmaktadır. 32 madde, özdeğeri 1'in üzerinde olan beş faktörlü bir yapı oluşturmuştur. Bu faktörler, dağıtılmış liderliğe ait varyansın %62,465'ini açıklamaktadır. Dağıtılmış Liderlik Ölçeği dördümlü Likert tipinde olup yanıtların puanlanması; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Katılıyorum ve 4=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yapılmaktadır. Ölçek puanları değerlendirilirken ölçekteki ters maddelerin puanları 4=1, 3=2, 2=3 ve 1=4 şeklinde tersine çevrilmiştir. Ölçekten alınan puanlar yükseldikçe okullardaki dağıtılmış liderlik düzeyi yükselmektedir. Faktörleri isimlendirmede ilgili alanyazın taramalarından faydalanılmıştır. Birinci boyut "formal yapı"; ikinci boyut "amaç birliği"; üçüncü boyut "işbirliği ve güven"; dördüncü boyut "sorumluluk paylaşımı"; beşinci boyut ise "teşvik ve girişim" olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliğini belirlemede Cronbach's Alfa katsayısı hesaplanmış, 0.87 bulunmuştur. Bu bulgu, bireyler arasındaki değişimin %87'sinin ölçülen niteliklerle ilgili gerçek değişikliğe, %13'ünün ise tesadüfi hatalara ait olduğu şeklinde ifade edilebilir (Özgen, 2014). Ölçeğin faktörleri için Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı ise formal yapı 0.73-amaç birliği 0.88-işbirliği ve bütünleşme 0.89-sorumluluk paylaşımı 0.62-teşvik ve girişim 0.84 şeklindedir (Özkan ve Çakır, 2017). Bu çalışmada da ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ile hesaplanmış ve 0.96 bulunmuştur. Veri toplama araçlarının yapı geçerliğini sağlamak için araştırmacı tarafından açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir (Büyüköztürk, 2009, s. 123). Ölçeğin faktörleri için Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı ise formal

yapı 0.85, amaç birliği 0.92, işbirliği ve bütünleşme 0.75, sorumluluk paylaşımı 0.78, teşvik ve girişim 0.95 şeklindedir.

Verilerin Çözümü

Veriler, SPSS for Windows 21 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öğretmen adaylarının demografik özelliklerini (cinsiyet, kıdem, branş, eğitim düzeyleri, okuldaki görev süresi, öğretmen sayısı, görev yaptıkları okul ve çalıştıkları yerleşim yeri) belirlemek için frekans ve yüzde değerleri kullanılmıştır. Yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma teknikleri kullanılmıştır. Veriler normallik varsayımını karşılamaktadır. Cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışılan yerleşim yeri değişkenleri açısından belirtilen görüşler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t-Testi yapılmıştır. Ayrıca branş, kıdem, okuldaki görev süresi, okuldaki öğretmen sayısı gibi üç ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda, ortalama puanlarının çoklu karşılaştırılmasında kullanılan Scheffe testi uygulanmıştır. Uygulanan testlerin anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

Bulgular

Bu bölümde, müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik düzeylerini belirlemek için uygulanan ölçekten elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

1. Öğretmenlerin, ortaokul müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik düzeylerine ilişkin görüşleri nedir?

Tablo 1. Müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik düzeyleri

Alt boyutlar	n=318	\bar{x}	SS
1. Formal yapı		3,24	,66
2. Amaç birliği		3,11	,63
3. İşbirliği ve güven		3,27	,71
4. Sorumluluk paylaşımı		3,17	,62
5. Teşvik ve girişim		3,27	,62
5. Tamamı		3,22	,57

Tablo 1’de de görüldüğü gibi, müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik düzeyleri; formal yapı ($\bar{x}=3,24$), amaç birliği ($\bar{x}=3,11$), işbirliği ve güven ($\bar{x}=3,27$), sorumluluk paylaşımı ($\bar{x}=3,17$), teşvik ve girişim ($\bar{x}=3,27$) alt boyutlarında ve ölçeğin tamamında ($\bar{x}=3,22$) yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeyleri katılıyorum derecesindedir.

2. Öğretmenlerin görüşlerine göre, ortaokul müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik davranışlarının düzeyi, cinsiyet, eğitim seviyesi ve çalıştıkları yerleşim yeri gibi değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir? Alt amacına yönelik analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Ortaokul müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik düzeylerine ilişkin t-Testi sonuçları

Alt Boyutlar	Değişkenler	N	\bar{x}	SS	Levene		t	p
					F	p		
1. Formal yapı	Erkek	163	3,21	,74	6,966	,009	-,870	,385
	Kadın	155	3,28	,56				
2. Amaç birliği	Erkek	163	3,08	,65	,007	,934	-,985	,325
	Kadın	155	3,15	,61				
3. İşbirliği ve güven	Erkek	163	3,32	,79	1,019	,314	1,288	,199
	Kadın	155	3,22	,62				
4. Sorumluluk paylaşımı	Erkek	163	3,15	,70	6,528	,011	-,694	,489
	Kadın	155	3,20	,53				
5. Teşvik ve girişim	Erkek	163	3,27	,63	,479	,489	-,025	,980
	Kadın	155	3,27	,62				
1. Formal yapı	Lisans	282	3,28	,63	2,907	,089	2,599	,010*
	Lisans üstü	36	2,97	,80				
2. Amaç birliği	Lisans	282	3,14	,61	1,615	,205	1,750	,087
	Lisans üstü	36	2,92	,70				
3. İşbirliği ve güven	Lisans	282	3,29	,71	,063	,803	1,335	,188
	Lisans üstü	36	3,13	,68				
4. Sorumluluk paylaşımı	Lisans	282	3,18	,63	,524	,470	1,079	,286
	Lisans üstü	36	3,07	,59				
5. Teşvik ve girişim	Lisans	282	3,29	,62	,044	,835	1,452	,154
	Lisans üstü	36	3,12	,64				
1. Formal yapı	İl merkezi	195	3,35	,58	1,768	,185	3,614	,000*
	İlçe merkezi	123	3,08	,74				
2. Amaç birliği	İl merkezi	195	3,19	,55	5,806	,017	2,721	,007*
	İlçe merkezi	123	2,99	,72				
3. İşbirliği ve güven	İl merkezi	195	3,37	,67	2,750	,098	3,132	,002*
	İlçe merkezi	123	3,12	,75				
4. Sorumluluk paylaşımı	İl merkezi	195	3,24	,57	,114	,735	2,497	,013*
	İlçe merkezi	123	3,06	,69				
5. Teşvik ve girişim	İl merkezi	195	3,36	,54	3,068	,081	3,248	,001*
	İlçe merkezi	123	3,13	,71				

Tablo 2’de görüldüğü gibi, cinsiyet ve öğretmenlerin çalıştıkları yerleşim yeri değişkenlerine göre, öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark çıkmıştır. İl merkezinde çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin dağıtılmış liderlikle ilgili maddelere ilişkin görüşlerinin ortalamalarının düzeyi ilçe merkezinde çalışanlara göre daha yüksektir. Eğitim düzeyi değişkenine göre ise, formal yapı alt boyutunda anlamlı bir fark ortaya çıkmış ve lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin dağıtılmış liderlikle ilgili maddelere ilişkin görüşlerinin ortalamalarının düzeyi lisans üstü mezunu olanlara göre daha yüksektir.

3. Öğretmenlerin görüşlerine göre, ortaokul müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik davranışlarının düzeyi, kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir? Alt amacına yönelik yapılan ANOVA sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Kıdemleri değişkenine göre ANOVA sonuçları

Değişkenler	N	\bar{x}	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kar Ort.	F	P	Fark
Kıdem									
1. Formal yapı alt boyutu									
1.1-3 yıl	138	3,31	Gruplararası	1,587	2	,794	1,808	,166	
2. 4-6 yıl	92	3,14	Gruplarıçi	138,224	315	,439			--
3. 7 yıl ve üstü	88	3,25	Toplam	139,811	317				
2. Amaç birliği alt boyutu									
1.1-3 yıl	138	3,14	Gruplararası	,797	2	,399	,999	,369	--
2. 4-6 yıl	92	3,15	Gruplarıçi	125,645	315	,399			
3. 7 yıl ve üstü	88	3,03	Toplam	126,442	317				
3. İşbirliği ve güven alt boyutu									
1.1-3 yıl	138	3,26	Gruplararası	,340	2	,170	,330	,719	
2. 4-6 yıl	92	3,25	Gruplarıçi	162,423	315	,516			--
3. 7 yıl ve üstü	88	3,33	Toplam	162,763	317				
4. Sorumluluk paylaşımı alt boyutu									
1.1-3 yıl	138	3,21	Gruplararası	,431	2	,215	,543	,582	
2. 4-6 yıl	92	3,15	Gruplarıçi	125,047	315	,397			--
3. 7 yıl ve üstü	88	3,12	Toplam	125,478	317				
5. Teşvik ve girişim alt boyutu									
1.1-3 yıl	138	3,25	Gruplararası	,264	2	,132	,333	,717	
2. 4-6 yıl	92	3,25	Gruplarıçi	124,817	315	,396			--
3. 7 yıl ve üstü	88	3,31	Toplam	125,081	317				

Tablo 3'te de görüldüğü gibi, ilişkisiz üç ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla yapılan tek faktörlü varyans analizinde (ANOVA), ortalama puanları birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği için çoklu karşılaştırma testi uygulanmamıştır.

4. Öğretmenlerin görüşlerine göre, ortaokul müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik davranışlarının düzeyi, okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir? Alt amacına yönelik yapılan ANOVA analizinde kullanılan Scheffe testine göre, alt boyutların hiçbirinde anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

5. Öğretmenlerin görüşlerine göre, ortaokul müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik davranışlarının düzeyi, okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir? Alt amacına yönelik yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre ANOVA sonuçları

Değişkenler	N	\bar{X}	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kar Ort.	F	P	Fark
Okuldaki öğretmen sayısı									
1. Formal yapı alt boyutu									
1.Bir- 10	9	2,91	Gruplararası	2,621	3	,874	2,000	,114	
2. 11-19	62	3,30	Gruplariçi	137,190	314	,437			
3. 20-29	63	3,11	Toplam	139,811	317				
4. 30 ve üstü	184	3,29							
2. Amaç birliği alt boyutu									
1.Bir- 10	9	3,01	Gruplararası	1,920	3	,640	1,614	,186	
2. 11-19	62	3,13	Gruplariçi	124,522	314	,397			
3. 20-29	63	2,97	Toplam	126,442	317				--
4. 30 ve üstü	184	3,16							
3. İşbirliği ve güven alt boyutu									
1.Bir- 10	9	4,00	Gruplararası	8,533	3	2,844	5,791	,001	
2. 11-19	62	3,28	Gruplariçi	154,230	314	,491			
3. 20-29	63	3,04	Toplam	162,763	317				1-2,3,4
4. 30 ve üstü	184	3,32							
4. Sorumluluk paylaşımı alt boyutu									
1.Bir- 10	9	3,03	Gruplararası	2,461	3	,820	2,094	,101	--
2. 11-19	62	3,10	Gruplariçi	123,016	314	,392			
3. 20-29	63	3,04	Toplam	125,478	317				
4. 30 ve üstü	184	3,24							
5. Teşvik ve girişim alt boyutu									
1.Bir- 10	9	2,96	Gruplararası	1,520	3	,507	1,288	,279	--
2. 11-19	62	3,27	Gruplariçi	123,561	314	,394			
3. 20-29	63	3,19	Toplam	125,081	317				
4. 30 ve üstü	184	3,31							

Tablo 4'te de görüldüğü gibi, grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda ortalama puanlarının çoklu karşılaştırılmasında kullanılan Scheffe testine göre, işbirliği ve güven alt boyutunda 1-10 arasında öğretmenin görev yaptığı okuldaki branş öğretmenlerinin görüşleri ile; 11-19, 20-29, 30 ve üstü öğretmenin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Öğretmen sayısı 1-10 arasında olan okullardaki öğretmenlerin müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik davranışlarının düzeyine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama puanları, okuldaki öğretmen sayısı 11-19, 20-29 ve 30 ve üstü olan okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalama puanlarından daha yüksektir.

6. Öğretmenlerinin görüşlerine göre, ortaokul müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Alt amacına yönelik yapılan analize ait bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Ölçeğin alt boyutlarına göre yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeyleri arasındaki ilişki

		1.	2.	3.	4.	5.
1. Formal yapı	r	1	,733**	,573**	,609**	,722**
	p		,000	,000	,000	,000
	N	318	318	318	318	318
2. Amaç birliği	R		1	,711**	,728**	,837**
	p			,000	,000	,000
	N		318	318	318	318
3. İşbirliği ve güven	R			1	,698**	,705**
	p				,000	,000
	N			318	318	318
4. Sorumluluk paylaşımı	R				1	,735**
	p					,000
	N				318	318
5. Teşvik ve girişim	R					1
	p					
	N					318

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 5'te görüldüğü gibi, formal yapı ile amaç birliği arasında ($r=0,733$, $p<0,01$) yüksek ve pozitif düzeyde bir korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre formal yapı güçlendikçe amaç birliğinin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0,54$) dikkate alındığında, formal yapıdaki güçlenmenin toplam varyansının %54'ünün amaç birliğinden kaynaklandığı söylenebilir. Formal yapı ile işbirliği ve güven arasında ($r=0,573$, $p=0,01$) orta ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre formal yapı güçlendikçe işbirliği ve güvenin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0,33$) dikkate alındığında, formal yapıdaki güçlenmenin toplam varyansının %33'ünün işbirliği ve güvenden kaynaklandığı söylenebilir. Formal yapı ile sorumluluk paylaşımı arasında ($r=0,609$, $p=0,01$) orta ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre formal yapı güçlendikçe sorumluluk paylaşımının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0,37$) dikkate alındığında, formal yapıdaki güçlenmede toplam varyansının %37'sinin sorumluluk paylaşımından kaynaklandığı söylenebilir. Formal yapı ile teşvik ve girişim arasında ($r=0,722$, $p=0,01$) yüksek ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre formal yapı güçlendikçe teşvik ve girişimin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0,52$) dikkate alındığında, formal yapıdaki güçlenmenin toplam varyansının %52'sinin teşvik ve girişimden kaynaklandığı söylenebilir. Amaç birliği ile işbirliği ve güven arasında ($r=0,711$, $p=0,01$) yüksek ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre amaç birliği güçlendikçe işbirliği ve güvenin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0,50$) dikkate alındığında, amaç birliğindeki güçlenmenin toplam varyansının %50'sinin işbirliği ve güvenden kaynaklandığı söylenebilir. Amaç birliği ile sorumluluk paylaşımı arasında ($r=0,728$, $p=0,01$) orta ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre amaç birliği güçlendikçe sorumluluk paylaşımının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0,53$) dikkate alındığında, amaç birliğindeki güçlenmenin toplam varyansının %53'ünün sorumluluk paylaşımından kaynaklandığı söylenebilir. Amaç birliği ile teşvik ve girişim arasında ($r=0,837$, $p=0,01$) yüksek ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre amaç birliği güçlendikçe teşvik ve girişimin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0,70$) dikkate alındığında, amaç birliğindeki güçlenmenin toplam varyansının %70'inin teşvik ve girişimden kaynaklandığı söylenebilir. İşbirliği ve güven ile sorumluluk paylaşımı arasında ($r=0,698$, $p=0,01$) orta ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre işbirliği ve güven arttıkça sorumluluk paylaşımının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0,49$) dikkate alındığında, işbirliği ve güvenin toplam varyansının %49'unun sorumluluk paylaşımından kaynaklandığı söylenebilir. İşbirliği ve güven ile teşvik ve

girişim arasında ($r=0,705$, $p=0.01$) yüksek ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre işbirliği ve güven arttıkça teşvik ve girişimin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0.50$) dikkate alındığında, işbirliği ve güvenin toplam varyansının %50'sinin teşvik ve girişimden kaynaklandığı söylenebilir. Sorumluluk paylaşımı ile teşvik ve girişim arasında ($r=0,735$, $p=0.01$) yüksek ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre sorumluluk paylaşımı arttıkça teşvik ve girişimin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0.54$) dikkate alındığında, sorumluluk paylaşımının toplam varyansının %54'ünün teşvik ve girişimden kaynaklandığı söylenebilir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerin dağıtımcı liderlik rolleri ile ilgili görüşleri; formal yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven, sorumluluk paylaşımı ve teşvik ve girişim alt boyutları kapsamında ve öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, branş, eğitim düzeyleri, okuldaki görev süresi, öğretmen sayısı ve çalıştıkları yerleşim yeri değişkenlerine göre incelenmiştir.

Yöneticilerin dağıtılmış liderlik rollerinin düzeyleri; formal yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven, sorumluluk paylaşımı, teşvik ve girişim alt boyutlarında ve ölçeğin tamamında *katılıyorum* derecesinde saptanmıştır. Adıgüzzelli (2016) tarafından yapılan araştırmanın bulgusuna göre, okul yöneticilerinin liderlik işlevlerini orta düzeyde gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Bulgular farklıdır. Yılmaz (2013) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sergiledikleri paylaşılan liderlik düzeyi *çoğunlukladır*. Korkmaz ve Gündüz (2011) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%76) yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bulgular benzerdir. Arabacı, Karabatak ve Polat (2016) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, ortaöğretim okul müdürleri dağıtımcı liderlik davranışlarını alt boyutlarda ara sıra ve genellikle düzeyinde sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu bulguya göre, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri dağıtımcı liderlik rollerini orta düzeyde gerçekleştirmektedirler Bulgular kısmen benzemektedir. Korkmaz ve Gündüz (2011) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre ise öğretmenler, ilköğretim okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gösterdiklerini düşünmektedirler. Terrell (2010) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik rolleri, öğretmenlerin görüşlerine göre, amaç ve sorumluluk paylaşımı alt boyutlarında bazen düzeyindedir. Bulgular örtüşmemektedir.

Cinsiyet değişkenine göre, branş öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma çıkmamıştır. Arabacı, Karabatak ve Polat (2016) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, tüm alt boyutlarda bayan öğretmenlerin algıları erkek öğretmenlerin algılarından daha yüksek çıkmıştır ve bayan öğretmenler, yöneticilerin dağıtımcı liderlik rollerini daha iyi yaptıklarını belirtmişlerdir. Bulgular farklıdır. Hofstede (1980)'nin Türkiye'de dâhil olmak üzere 40 farklı ülkede yaptığı araştırmaya göre kadın çalışanların yapıyı kurma davranışı algılarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgular farklıdır. Ancak, bu araştırma bulgularını destekleyen, Çağlar, Yakut ve Karadağ (2005), Üstündağ (1975) ve Erkuş (1997) tarafından yapılan ve liderlik davranışına ilişkin kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirtilen çalışmalar da vardır. Yılmaz (2013) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, hem kadın hem de erkek öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışları 'oldukça yakın' ve 'Çoğunlukla' düzeyindedir. Bulgular benzerdir. Eğitim düzeyi değişkenine göre, branş öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Arabacı, Karabatak ve Polat (2016) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bulgular benzerdir.

Çalıştıkları yerleşim yeri değişkenine göre, branş öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Ereş ve Akyürek (2016) tarafından yapılan araştırma bulgusuna göre, sosyoekonomik düzeyi düşük bir ilçede öğretmen görüşlerinin ortalaması düşük çıkmıştır. Bulgular

farklıdır. Kıdem değişkenine göre, branş öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yılmaz (2013) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin paylaşılan liderlik rollerinin düzeyleri kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Bulgular benzerdir. Okuldaki görev süresi değişkenine göre, branş öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Arabacı, Karabatak ve Polat (2016) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerinde, öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık çıkmıştır. Bu bulgu, okuldaki çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin yöneticilerini dağıtımçı lider olarak daha fazla algılamaları, onların okul kültürüne alışmaları ve okulu sahiplenmeleri olarak yorumlanmıştır. Bulgular farklıdır. Eryılmaz (2006) tarafından yapılan çalışmada öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışları, aynı okul yöneticisiyle çalışma süresi arttıkça düşmektedir. Koçak ve Helvacı (2011) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin çalışma süresi değişkenine göre, görev süresi düşük olan öğretmenler daha yüksek görüş bildirmişlerdir. Bulgular farklıdır.

Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeyleri arasında işbirliği ve güven alt boyutunda, öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Bu çalışmada, öğretmen sayısı az olan okullarda görev yapan öğretmenlerin yöneticilerinin dağıtılmış liderlik özelliklerine yönelik görüşleri daha yüksektir. Küçük okullarda öğrenci sayısının az olması ile birlikte, veli sayısının da az olması, öğretmenlerin öğrencilerine daha fazla zaman ayırmalarına, daha fazla ilgi göstermelerine ve okul yöneticileriyle de iletişimi güçlendirmelerine yardımcı olabilmektedir. Yılmaz (2013) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışları düzeyleri okulda görev yapan öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Bulgular benzememektedir. Ortaokul yöneticilerinin dağıtılmış liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin bulgularına göre, formal yapı güçlendikçe sorumluluk paylaşımının ve teşvik ve girişimin arttığı; amaç birliği güçlendikçe işbirliği ve güvenin, sorumluluk paylaşımının ve teşvik ve girişimin arttığı; işbirliği ve güven arttıkça sorumluluk paylaşımının, teşvik ve girişimin arttığı ve sorumluluk paylaşımı arttıkça da teşvik ve girişimin arttığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin, okuldaki uygulamalarla ilgili olarak öğretmenlerle görüşmek için daima zaman ayırma, bütün çalışanların katıldığı toplantılar düzenleme, öğretmenlere yeterli desteği sağlama, okulda herkesin benimsediği değerleri oluşturma, çalışanlar arasında karşılıklı saygı ve güvene dayalı iletişim oluşturma, sorunların çözümü için öğretmenlerle ve velilerle işbirliği yapma, bütün çalışanların okul başarısından sorumlu olma, kararlara aktif olarak katılma, öğretimin iyileştirilmesi için öğretmenlerin önerilerini dikkate alma ve fikirleri özgürce ifade etme, bütün öğretmenlerle akademik başarıyı geliştirmek için grup veya takım çalışması yapma ve bilgi, beceri, uzmanlık ve deneyimlerini dikkate alarak liderlik rolleri üstlenmelerini cesaretlendirme konularındaki dağıtılmış liderlik davranışlarının kesinlikle katılıyorum düzeyinde olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle yöneticilerin öğretmenlerle daha verimli, etkili iletişim kurabilmeleri ve dağıtılmış liderlik becerilerini de geliştirebilmeleri için, dağıtımçı liderliğin öğrenilmesini sağlayacak hizmet içi eğitim ya da lisansüstü eğitim almaları teşvik edilebilir ve yeni olanaklar sağlanabilir. Öğretmenlere okul içinde morallerini ve güdülenmelerin yükseltecek yeni sorumluluklar ve yetkiler verilebilir. Çalışkan, başarılı ve gayretli öğretmenler, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı Özel Program ve Proje Uygulayan okullarda görevlendirilebilir. Öğretmen sayısı az olan okullardaki öğretmenler, müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik davranışlarını daha yüksek değerlendirmişlerdir. Bu sonuca göre okullardaki öğrenci ve dolayısıyla da öğretmen sayısının az olmasının müdür ve yardımcılarının dağıtılmış liderlik davranışlarına olumlu etki yaptığı söylenebilir. Bu nedenle öğrenci sayısı az olan okulları artırma yönündeki politikaları uygulamanın faydalı olacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzelli, Y. (2016). Examining The Relationship Between Distributed Leadership and Organizational Trust According to Opinions of Teachers. *Education and Science*, 41, (185), 269-280
- Arabacı, İ. B. , Karabatak, S. ve Polat, H. (2016). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Algıları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 24 (3), 1015-1032.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı Liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 127-148.
- Beytekin, O. F. ve Tas, Ş. (2017). Ortaokul Müdürlerinin Öğretimsel Denetime İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12 (33), Fall, 115-128. DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.12683> ISSN: 1308-2140, ANKARA-TURKEY
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (4.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. Özdemir, (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* (1. Baskı) içinde (131-183). Ankara: Pegem Akademi.
- Çağlar, A., Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, (6)1, 61-80.
- Davis, M.W. (2009). *Distributed leadership and school performance* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). The Graduate School of Education and Human Development of George Washington University, USA.
- Demirdağ, S. (2015). Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Karşılaştırılması: Öğretmen Adayları. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10 (15), Fall, 273-288. DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8747>. ISSN: 1308-2140, ANKARA-TURKEY
- Ereş, F. ve Akyürek, M. İ. (2016). İlkokul Müdürlerinin Dağıtılmış Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki Düzeyleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi GEFAD*, 36 (3): 427-449.
- Erkuş, R. (1997). *İlköğretim okulları müdürlerinin liderlik davranışları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- European School Heads Association [ESHA (2013)]. Distributed leadership in practice: A descriptive analysis of distributed leadership in European schools. Erişim tarihi: 17.08.2018, http://josephkessels.com/sites/default/files/duijf_e.a._2013_distributed_leadership_in_practice_esh-etu-0.pdf.
- Gökçer, N. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bu Rollerini Sınırlayan Etkenler. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*. 113-129.
- Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi* (8. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Harris, A. (2005a). Distributed Leadership. In B. Davies (Ed.). *The Essentials of School Leadership*. (160–172) Thousand Oaks: Corwin Press/Paul Chapman Publishing.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim, teori, süreç ve uygulama* (Çev. C. Çetin ve E. C. Mutlu). İstanbul: Der Yayınları.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jago, A.G. (1982). "Leadership: Perspectives in Theory and Research". *Management Science*, 28 (3), 315- 336.
- Korkmaz, E., Gündüz, H. B. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 123 – 153.
- Krill, L. T., & Careter, I. R. (1997). An exploration of the leadership practice anabling others to act: A case study. *Journal of agricultural Education*, 38 (4), 42-43.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip, E., ve Erkan, S. (2010). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine ilişkin algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 213-224.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskisehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, M. ve Çakır, Ç. (2017). Dağıtılmış Liderlik Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 8 (30), 1629-1660.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34, 130-140.
- Printy S. (2008) Distributed Leadership: A Quick Tour of Theory and Practice, Michigan Principal's Fellowship. Michigan Principals Fellowship Summer Institute.
- Sergiovanni, T. J. (1991). *The principal ship: a reflective practice perspective* (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Sezgin, F. (2013). Okul yöneticisi ve Liderlik. S. Özdemir, (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (2. Baskı) içinde (123-160). Ankara: Pegem Akademi.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Educational Researcher*, Vol. 30, No. 3 (Apr., 2001), pp. 23-28.
- Stoner, J. A. F., & Wankel, C. (1986). *Management* (Third Edition). New Jersey: Prentice Hall International.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Etkili Okullar* (3. Baskı). Ankara: Pegem.
- Taşdan, M. ve Oğuz, E (2013). İlköğretim öğretmenleri için dağıtımcı liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 103-124.
- Terrell, H. P. (2010). *The Relationship of the Dimensions of Distributed Leadership in Elementary Schools of Urban Districts and Student Achievement*. The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.
- Tofur, S. ve Balıkcı, A. (2018). Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Okul İklimini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Ortaokul Örneği. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13 (11), Spring, 1279-1295.
- Tubbs, J. E., ve Garner M. (2008). The impact of school climate on school outcomes. *Journal of college teaching and learning*. 5 (9), 17-26.
- Üstündağ, M. (1975). *Ticaret lisesi müdürlerinin okul yönetimindeki liderlik davranışları* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, A. İ. (2013). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.