

Okullardaki Dağıtımçı Liderlik ile Sinerjik İklim Arasındaki İlişki

The Relationship Between Distributive Leadership and Synergetic Climate in Schools

Halil İbrahim SEVİM¹, Ahmet KAYA²

¹ Sorumlu Yazar, Öğretmen, Yaylakonak İlkokulu, Türkiye halil.ibrahim.sevim@gmail.com
(https://orcid.org/0000-0001-5419-1090)

² Doç. Dr., Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Fakültesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Türkiye, akaya574@hotmail.com (https://orcid.org/0000-0001-8899-9178)

Geliş Tarihi: 17.10.2021

Kabul Tarihi: 31.10.2022

ÖZ

Bu araştırma okullarda dağıtımçı liderlik ile sinerjik iklim arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın evrenini; 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Adıyaman ili merkez ilçesinde bulunan devlete ait ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 4.445 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem ise seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak oluşturulmuş olan 677 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma verilerinin toplanması amacıyla “Dağıtılmış Liderlik Ölçeği”, “Sinerjik İklim Ölçeği” ve araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Araştırmada istatistiksel işlemler SPSS 15.0 programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre; okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri gösterme düzeyleri ile okullardaki sinerjik iklim düzeylerine ilişkin öğretmen algıları “yüksek” düzeydedir. Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleri hakkındaki öğretmen algıları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterirken; cinsiyet, yaş, branş ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin okullardaki sinerjik iklim algıları yaş, branş, okul türü ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterirken; cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Araştırmada okullardaki sinerjik iklim ile dağıtımçı liderliğin alt boyutları arasında “pozitif yönde orta düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleri, okulun sinerjik iklimindeki toplam varyansın ise yaklaşık %52’sini açıklamaktadır.

Anahtar sözcükler: Liderlik, dağıtımçı liderlik, sinerji, sinerjik iklim.

ABSTRACT

This research was carried out to determine the relationship between distributed leadership and synergetic climate in schools. The research was designed in relational screening model. The universe of the research; consists of 4,445 teachers working in state-owned primary, secondary and high schools in the central district of Adıyaman province in the 2020-2021 academic year. The sample, on the other hand, consists of 677 teachers, who were formed by using the stratified sampling method, one of the random sampling methods. “Distributed Leadership Scale”, “Synergetic Climate Scale” and “Personal Information Form” prepared by the researcher were used to collect research data. Statistical operations in the research were carried out using the SPSS 15.0 program. According to the results of the research; school administrators' levels of distributive leadership and teachers' perceptions of synergetic climate levels in schools are at a

"high" level. While teacher perceptions about school administrators' distributive leadership characteristics differ significantly according to the number of teachers in the school variable; does not differ significantly according to gender, age, branch and school type variables. While the synergetic climate perceptions of teachers in schools differ significantly according to age, branch, type of school and the number of teachers in the school; does not differ significantly according to the gender variable. In the study, it was revealed that there is a "positive moderate" significant relationship between the synergetic climate in schools and the sub-dimensions of distributed leadership. School administrators' distributive leadership characteristics explain approximately 52% of the total variance in the synergetic climate of the school.

Keywords: Leadership, distributed leadership, synergy, synergetic climate.

GİRİŞ

Okullar, girdisi ve çıktısı insan olan yasal örgütler olarak düşünülebilir. Bu örgütler toplumu inşa eden çekirdek yapılarıdır. Bu açıdan okulları yönetmek; okulda bulunan üyelere liderlik etmek kuşkusuz çok önemlidir. Lider; sevk ve idare ettiği topluluk tarafından kendisine yönetme yetkisi verilen kişidir. Lider, liderlik özelliğini liderlik ettiği topluluktan alır (Güney, 2000). Liderlikte çevreye özen gösterme önemlidir. Lider olmak isteyen insanlar, kendi varlığına özen gösterdiği gibi başkalarının varlığına da özen gösterirse onlara rehberlik, liderlik edebilirler. Örgüt üyeleri liderin bilgisinden ziyade kendilerine olan ilgisine önem verirler (Özel, 2016). Liderlik süreci, belirli şartları taşıyan yapılarda olan bir süreç olmaktan ziyade; bir kişinin, belirli bir grubu etkilemesi durumunda da ortaya çıkabilir. Dolayısıyla belirli bir amaca ulaşabilmek için bir liderin etrafında bir araya gelmek, biçimsel organizasyonlarda olabileceği gibi biçimsel olmayan organizasyonlarda da olabilir (Bakan ve Doğan, 2013). Önemli olan liderin içinde bulunduğu toplumun yaşamında gelişim ve değişim getirebilecek yönlendirmelere vesile olabilmesidir (Baltaş, 2001). Covey (1999) de liderliğin özünde, felsefe edinen ve doğruyu amaçlayan bir sanat olduğunu vurgular.

Liderlikle ilgili temel yaklaşımlar; özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımlarıdır (Kara, 2007; Şimşek, 1995). Ancak; yönetim biliminde her geçen gün yapılan yeni çalışmalar liderlikte özellikler yaklaşımı, davranışçı ve durumsal yaklaşım gibi geleneksel modellerin liderlik yapısını açıklamada yeterli olmadıklarını göstermiştir. Bu yüzden araştırmacılar modern, çağdaş diye isimlendirilen yeni liderlik yaklaşımları geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımlar önceki araştırmalardaki liderliğe bakış açısından çok farklı bir biçimde liderliği ele almışlardır. En çarpıcı yönleri ise lider ve izleyenleri arasındaki ilişkiyi irdelemeleri olmuştur (Bozkurt ve Güral, 2014). Bu yaklaşımlardan bir tanesi de dağıtımçı liderlik yaklaşımıdır.

Son zamanlarda liderliğin tek bir kişi tarafından yapılamayacağı fikri çoğalmış ve tek adam liderliğinden ziyade liderliğin örgüt üyeleri arasında dağıtılmasına dayanan dağıtılmış liderlik fikri ön plana çıkmaya başlamıştır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2017). Dağıtımçı liderlik yaklaşımına göre her örgütte açığa çıkarılmayı bekleyen bir liderlik ruhu vardır. Bu ruhu ortaya çıkarabilmenin en iyi yolu da liderliği, liderlik ruhuna sahip örgüt üyeleri arasında dağıtmaktır (Baloğlu, 2016). Dağıtımçı liderlik, lider ile liderin takipçileri arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşır. Liderliğin bir kişi tarafından değil de örgüt üyelerinin de katılımıyla ortaya çıkan bir yapı olduğunu savunur. Liderlik tek bir kişinin davranışlarından ziyade örgüt üyeleri arasındaki ilişkiyle alakalı bir durumdur. Örgüt üyeleri de liderliğe katılmakta ve örgüte liderlik etmektedir. Dağıtımçı liderlik bu yönüyle diğer yaklaşımlardan farklıdır (Harris, 2005). Dağıtımçı liderlik, çalışanların yönetim sürecine dâhil olarak aktif rol aldıkları bir liderlik yaklaşımıdır ve örgüt içerisinde çalışanlar arasında bir etkileşim yaşanır (Cemaloğlu, 2017).

Örgüt üyelerinin örgütün ortak hedeflerine ulaşmak için etkileşim içerisinde olmaları ve bu etkileşimle birlikte üyelerin, örgüt hedeflerine motive olmalarına sinerji denir (Chen, 2012). Dökmen (2004)'e göre sinerji, ayrı unsurların etkileşim içerisinde normalde tek başına yapabildikleri etkiden daha fazla bir etki oluşturarak ortak bir sonuca varmalarınıdır. Sinerji 1+1'in 4 ettiği ya da 1+1'in 3 ettiği bir etkidir (Aktan, 1999). Sinerji, bütünü parçaların toplamından daha fazla olduğunun ifadesidir. Parçalar arasındaki bağlantılar, parçalardan bağımsız anlamlar içerir. Bu bağlantılar bütünü anlamlaştırır; ayrıca parçalar da bu bağlantılarla anlam kazanarak bütüne anlam katarlar (Cüceloğlu, 1997). Sinerji, etkin olmaktır. İşbirliği ile yaratıcıyı geliştirmek ve alışılmadık başarıya imza atmaktır. Aynı zamanda farklı kişilerle yapılan etkili bir takım çalışmasıdır (Covey, 1999). Örgüt içerisinde farklı uzmanlık güçlerinin örgüt amaçları için kullanılması sinerjiyi ortaya çıkarır (Cemaloğlu, 2017). Sinerji kavramı için çok sık verilen örneklerden birisi "yük arabası" metaforudur; yük arabasına bağlı bir atın 4 ton yük çektiği varsayalım. Yük arabasına bağlı iki atın matematiksel olarak 4+4 8 ton çekmesi beklenirken; iki atın çektiği yük yaklaşık 12 tona kadar çıkmaktadır. Bu fark, atlar arasında oluşan sinerjiden kaynaklanır. Bu durumun aksine; iki at arasında sinerji oluşmaması durumunda ise iki atın çekmesi beklenen 8 ton yükü bile çekemedikleri, hatta yük arabasının yerinden bile kıpırdamayacağı bir durum oluşabilir. Toktamışoğlu (2001) örgütlerde sinerjinin oluşabilmesi için örgüt üyeleri arasında dostane ilişkilerin olması, empati kurulması, sağlıklı iletişimin olması, üyeler arasında işbirliği gibi olumlu bir iklimin olması gerektiğini vurgular. Örgüt birimleri arasındaki koordinasyon, işgörenler arasındaki ilişki, örgüt yönetim süreci ve örgüt üyeleri arasındaki iletişim gibi durumlar örgütün iklimidir (Balci, 2013). Bursalıoğlu (2015), örgüt ikliminin örgüt üyeleri arasındaki bireysel ve gruplar arası etkileşim sonucunda oluştuğunu belirtir. Sosyal bir örgüt olan okullardaki okul iklimi kavramını tanımlamak için okulun "atmosferi, karakteri, tavrı, ideolojisi, ortak yönü, kişiliği ya da ortamı" gibi nitelermeler yapılabilir (Dağlı, 2017). Okulda çalışan insanların çalışma çevresine okul iklimi denir. Farklı iki okulda çalışan bir kişi, o okulların kendilerine ait iklimleri olduğunu çok rahat anlar (John ve Taylor, 1999). Bu açıdan okul iklimi, okulda çalışan yönetici, öğretmen, memur, hizmetliler ile okul öğrenci ve velilerinin etkileşim içerisinde olduğu bir durumdur (Çalık ve Kurt, 2010). İşbirliği ve dayanışmanın olduğu bu ortamlara da sinerjik iklim denir (Kaya, 2014).

Baloğlu (2016); "dağıtımçı liderliğin temelinin farklılıkları bir araya getirerek, sinerjik yapılar oluşturmak" olduğunu belirtir. Aynı zamanda dağıtımçı liderliği; "bütünü, kendisini oluşturan parçaların toplamından daha fazla" olarak tanımlayan Holizm'e ve "sinerji" kavramına dayandırır ve aynı zamanda "birbirini tamamlayan parçaların bir araya getirilmesi"yle oluşturulan sinerjik yapıların, liderlik konusunda da uygulanabileceğinden bahseder. Bu tür liderlikte liderliğin birden fazla kişinin arasında paylaşımı yoluyla "toplam etkisi"nin arttırılacağını ve "eş başkanlık, partnerlik, idari çiftler, koalisyonlar ya da yıldızlar topluluğu" gibi yönetim biçimlerinin bu temelle hareket ettiklerini vurgular. Uçar Dağlı (2017) ise; dağıtımçı liderliği bireysel eylemlerin oluşturacağı enerjiden çok daha fazla enerji ortaya çıkaracak olan, ortak hedeflere yönelen toplu bir etkinlik olduğunu öne sürer. Bu bakış açısıyla dağıtımçı liderliğin olduğu örgütlerde sinerjik bir iklimin oluşumu kaçınılmaz olacaktır. Cemaloğlu (2017) ise; bu görüşle aynı doğrultuda dağıtımçı liderliğin okulun iç ve dış paydaşlarının karar süreçlerine dâhil edilerek, tüm örgüt üyelerinin güçlerinin işe koşulduğunu ve böylelikle okulun sinerjik ikliminin arttırıldığını vurgulamaktadır. Bu konuda Çoban ve Atasoy (2020), okul müdürlerinin öğretmenlere destekleyici ve işbirlikçi iklim sağlayarak dağıtılmış liderlik davranışı sergilediğini vurgular. Aynı zamanda Çoban ve Atasoy (2020) okul müdürlerinin değişime açık olmalarını ve öğretmenlere öğretim için yeni fikirler üretme konusunda destek olmalarını da dağıtımçı liderlik davranışları olarak görür.

Bu araştırmanın amacı, okullardaki dağıtımçı liderlik ile sinerjik iklim arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Belirtilen genel amaç çerçevesinde bu çalışmada aşağıdaki alt amaç sorularına cevap aranacaktır.

1. Okullarda yöneticilerin dağıtımcı liderlik özellikleri göstermeleri öğretmen algılarına göre hangi düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik özellikleri gösterme düzeyleri öğretmen algılarına göre; cinsiyet, yaş, branş, okul türü ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin okullardaki sinerjik iklim algıları hangi düzeydedir?
4. Öğretmenlerin okullardaki sinerjik iklim algı düzeyleri; cinsiyet, yaş, branş, okul türü ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik özellikleri göstermeleri ile okulun sinerjik iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır? Varsa ilişkinin yönü ve düzeyi nedir?
6. Okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik özellikleri göstermeleri; okulun sinerjik iklimini ne düzeyde yordamaktadır?

YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden “*ilişkisel tarama modeli*”ne uygun olarak yürütülmüştür. “Tarama modelinde üzerinde çalışmaya konu olan; olay, nesne ya da birey mutlaka kendi şartlarında ve herhangi bir müdahaleye maruz bırakılmadan tanımlanmaya çalışılırken; ilişkisel taramada ise iki ve daha fazla değişken arasındaki değişim korelasyon (ilişkisel) ve kıyaslama yoluyla tespit edilmeye çalışılır” (Karasar, 1994: 77-81).

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılında Adıyaman ili Merkez ilçesinde bulunan devlete ait ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Evren büyüklüğünü tespit etmek amacıyla Adıyaman İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün internet sitesi üzerinde yapılan incelemede, Merkez ilçede yer alan toplamda 4.445 (1239 ilkokul, 1664 ortaokul, 1542 lise) öğretmen olduğu görülmüştür (Adıyaman MEM, 2020). Araştırmada örneklem seçimi oranlı tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Evreni temsil edebilme gücüne sahip olabilmesi açısından oluşturulacak örneklem büyüklüğü Büyüköztürk vd. (2018) tarafından önerilen formül ile hesaplanmıştır. Araştırmanın örneklemine, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Adıyaman ili Merkez ilçesinde bulunan devlete ait 18 ilkokul, 25 ortaokul ve 7 lisede görev yapan 677 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler.

Kategoriler	Gruplar	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Kadın	301	44,5
	Erkek	376	55,5
	Toplam	677	100,0

Yaş	30 yaş ve altı	73	10,8
	31-40 yaş arası	261	38,6
	41-50 yaş arası	268	39,6
	51 ve üzeri	75	11,1
	Toplam	677	100,0
Branş	Anasınıfı Öğretmeni	28	4,1
	Sınıf Öğretmeni	202	29,8
	Branş Öğretmeni	447	66,0
	Toplam	677	100,0
Okul Türü	İlkokul	239	35,3
	Ortaokul	263	38,8
	Lise	175	25,8
	Toplam	677	100
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-10	32	4,7
	11-20	84	12,4
	21-30	80	11,8
	31 ve üstü	481	71,0
	Toplam	677	100

Tablo 1’de katılımcılara ait demografik bilgiler incelendiğinde; cinsiyet değişkeninde 301 (%44.5) katılımcının kadın, 376 (%55.5) katılımcının ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların 73’ü (%10.8) 30 yaş ve altı iken; 261’i (%38.6) 31-40 yaş arası aralığındadır; 41-50 yaş arası 268 (%39.6) katılımcı varken; 51 yaş ve üzeri 75 (%11.1) katılımcı olduğu gözlenmektedir. Branş değişkeni incelendiğinde; 28 (%4.1) katılımcının anasınıfı öğretmeni; 202 (%29.8) katılımcının sınıf öğretmeni; 447 (%66.0) katılımcının ise branş öğretmeni olduğu gözlenmektedir. Okul türü değişkeni incelendiğinde; katılımcıların 239’u (%35.3) ilkokul öğretmeni iken; 263’ü (%38.8) ortaokul öğretmeni; 175’i (%25.8) ise lise öğretmenidir. Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni incelendiğinde; katılımcıların 32’si (%4.7) öğretmen sayısı 1-10 arasında olan okullarda çalışmaktadır; 84’ü (%12.4) ise öğretmen sayısı 11-20 arasında olan okullarda çalışmaktadır; 80’i (%11.8) öğretmen sayısı 21-30 arasında olan okullarda çalışırken; 481’i (%71.0) ise öğretmen sayısı 31 ve üstü olan okullarda çalışmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada okullardaki dağıtımcı liderlik ile sinerjik iklim arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla, veri toplama aracı olarak; “ilkokul, ortaokul ve liseler”de görev yapan öğretmenlere uygulanmak üzere “iki bölümden oluşan form” kullanılmıştır.

Birinci bölümde, katılım sağlayan öğretmenlerin “cinsiyet, yaş, branş, okul türü ve okuldaki öğretmen sayısı” bilgilerini içeren “Kişisel Bilgi Formu”; ikinci bölümde ise Özkan ve Çakır (2017) tarafından geliştirilen “Dağıtılmış Liderlik Ölçeği” ile Kaya (2014) tarafından geliştirilen “Sinerjik İklım Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeklerin araştırmada kullanılabilmesi için ölçekleri geliştiren araştırmacılardan ölçek kullanma izinleri alınmıştır. Araştırmada kullanılacak veri toplama araçlarının örneklem grup üzerinde uygulanabilmesine yönelik gerekli izinler Adıyaman İl Millî Eğitim Müdürlüğü’nden alınmıştır.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, brans, okul türü ve okuldaki öğretmen sayısını belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

2.3.2. Dağıtılmış Liderlik Ölçeği

Özkan ve Çakır (2017) tarafından “ilkokul, ortaokul ve lise” kademelerinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik özellikleri gösterme düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilen, 32 madde ve 5 boyuttan oluşan “Dağıtılmış Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek maddeleri “formal yapı” (4 madde), “amaç birliği” (8 madde), “işbirliği ve güven” (7 madde), “sorumluluk paylaşımı” (3 madde), “teşvik ve girişim” (10 madde) olmak üzere 5 alt boyutta toplanmaktadır. “Dağıtılmış Liderlik Ölçeği” “*dörtlü Likert*” tipinde olup yanıtların puanlanması; 1-4 arasında üç aralık bulunduğundan her aralığın puanlanması, aralık sayısı / madde sayısı (3:4=0.75) şeklinde hesaplanmıştır (Yenilmez, 2008). “1=*Kesinlikle Katılmıyorum (1.00-1.75)*, 2=*Katılmıyorum (1.76-2.50)*, 3=*Katılıyorum (2.51-3.25)* ve 4=*Kesinlikle Katılıyorum (3.26-4.00)*” şeklinde hesaplanmıştır. Ölçek puanları değerlendirilirken ölçekteki ters maddenin (11.madde) puanı “4=1, 3=2, 2=3 ve 1=4” şeklinde tersine çevrilerek kodlanmıştır.

Özkan ve Çakır (2017)’in yapmış olduğu güvenilirlik analizi sonucunda “*Cronbach’s Alpha*” katsayısı 0.87 olarak belirlenmişken; bu çalışmada 0.96 olarak hesaplanmıştır. “Maddeler arasındaki tutarlılığı gösteren Cronbach’s Alpha katsayısı değer aralığının 0.00 ile 1.00 arasında, 1.00’e yakın olması ve bu değer 0.70’den düşük olmaması bize güvenilirliğin yüksek olduğunu gösterir” (Büyüköztürk, 2013; Şeker ve Gençdoğan, 2006). Bu açıdan çalışmamızda Dağıtılmış Liderlik Ölçeği’nin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. “Dağıtılmış Liderlik Ölçeği”nin geçerliliğini doğrulamak için “MPlus 7.0 paket programı” kullanılarak “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” yapılmıştır. Bu analiz sonucu elde edilen CFI ve TLI (CFI=.92, TLI=.91) değerlerinin “0.90 ve 0.90’dan büyük”, RMSEA ve SRMR (RMSEA=.06, SRMR=.04) değerlerinin “0.08 den küçük”, χ^2/sd ($\chi^2/sd=2.65$) değerinin “0-5 arasında” olması modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Browne and Cudeck, 1992; Hooper, vd., 2008; Hu and Bentler, 1999; Kline, 2015; Schermelleh-Engel vd., 2003).

2.3.3. Sinerjik İklim Ölçeği

Kaya (2014) tarafından geliştirilen “ilkokul, ortaokul ve liseler”de görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okullardaki sinerjik iklim düzeyini belirlemek amacıyla, 16 madde ve 2 boyuttan oluşan “Sinerjik İklim Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek maddeleri “amaç birliği - uyum” (3 madde), “grup dinamiği -vizyon- dayanışma” (13 madde) olmak üzere 2 alt boyutta toplanmaktadır. “Sinerjik İklim Ölçeği” “Beşli Likert tipinde olup yanıtların puanlanması; 1-5 arasında dört aralık bulunduğundan her aralığın puanlanması, aralık sayısı / madde sayısı (4:5=0.80) şeklinde hesaplanmıştır” (Yenilmez, 2008). “1=*hiç katılmıyorum (1.00- 1.80)*, 2=*az katılıyorum (1.81-2.60)*, 3=*orta derecede katılıyorum (2.61-3.40)*, 4=*çok katılıyorum (3.41-4.20)* ve 5=*tamamen katılıyorum (4.21-5.00)*” şeklinde hesaplanmıştır. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır.

Kaya (2014) yapmış olduğu güvenilirlik analizi sonucunda “*Cronbach’s Alpha*” katsayısını $\alpha=0.96$ olarak bulunmuştur. Bu çalışmada da aynı şekilde $\alpha=0.96$ olarak hesaplanmıştır. “Maddeler arasındaki tutarlılığı gösteren Cronbach’s Alpha katsayısı değer aralığının 0.00 ile 1.00 arasında, 1.00’a yakın olması ve bu değer 0.70’ten düşük olmaması bize güvenilirliğin yüksek olduğunu gösterir” (Büyüköztürk, 2013; Şeker ve Gençdoğan, 2006). Bu açıdan çalışmamızda Sinerjik İklim Ölçeği’nin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. “Sinerjik İklim Ölçeği”nin geçerliliğini doğrulamak için “MPlus 7.0 paket programı” kullanılarak “Doğrulayıcı Faktör Analizi” yapılmıştır. Bu analiz sonucu elde edilen CFI ve TLI (CFI=.96, TLI=.96) değerlerinin “0.90 ve 0.90’dan büyük”, RMSEA ve SRMR (RMSEA=.07,

SRMR=.02) değerlerinin “0.08 den küçük”, χ^2/sd ($\chi^2/sd=4.68$) değerinin “0-5 arasında” olması modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Browne ve Cudeck, 1992; Hooper, vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2015; Schermelleh-Engel vd., 2003).

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada “cinsiyet, yaş, branş, okul türü ve okuldaki öğretmen sayısı” demografik değişkenleri bağımsız değişkenler olarak ele alınmış ve bu kapsamda “frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma ve normallik analizleri” yapılmıştır. Bu analizleri yapabilmek için “SPSS 15.0 paket programı” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri “Cronbach’s Alpha güvenilirlik analizi yöntemi”yle test edilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliklerini test edebilmek amacıyla ise “Doğrulamalı Faktör Analizleri” “MPlus 7.0 paket programı” kullanılarak kontrol edilmiştir.

Dağıtılmış Liderlik Ölçeği için yapılan normallik varsayımları analizlerinde; çarpıklık (Skewness) değeri -0.525, standart hatası 0.094; basıklık (Kurtosis) değeri 1.896; standart hatası ise 0.188 çıkmıştır. Dağılımın normal sayılabilmesi için “çarpıklık-basıklık değerlerinin standart hataya oranları $\pm 1,96$ sınırları arasında” olması gerekir (Can, 2017). Bu şart sağlanmadığından dolayı bu varsayımda normallik gözlemlenmemiştir. Diğer varsayımlardan olan normallik testleri sonuçlarına göre “Kolmogorov-Smirnov, $p=0.00$ ” ve “Shapiro-Wilk, $p=0.00$ ” olarak tespit edilmiştir. “Dağılımın normal sayılabilmesi için “Kolmogorov-Smirnov” ve “Shapiro-Wilk” testlerinin anlamlılık düzeyleri $p<0.05$ olmaması gerekir” (Büyüköztürk, 2014). Bu şart sağlanmadığından dolayı bu varsayımda da normallik gözlemlenmemiştir. “Histogram grafiğinde sola çarpık bir yapının olması, Q-Q Plot ve kutu grafiklerinde de normal olmayan dağılımların ve çok sayıda uç değerlerin yer aldığı görülmeye başlanması üzerine” ölçek genelinde verilerin normal dağılım göstermediğine karar verilmiştir. Sinerjik İklim Ölçeği için yapılan normallik varsayımları analizlerinde; çarpıklık (Skewness) değeri -0.277, standart hatası 0.094; basıklık (Kurtosis) değeri 0.141; standart hatası ise 0.188” çıkmıştır. “Çarpıklık değerlerinin standart hataya oranı $\pm 1,96$ sınırları arasında” olmamakla beraber, basıklık değerinin $\pm 1,96$ sınırları arasında olduğu tespit edilmiştir. Basıklık normal dağılım gösterirken, çarpıklık normal dağılım göstermemiştir. Bu şart tam olarak sağlanamamakla birlikte diğer varsayımlara da bakılmıştır. Diğer varsayımlardan olan normallik testleri sonuçlarına göre “Kolmogorov-Smirnov” ($p=0.00$) ve “Shapiro-Wilk” ($p=0.00$) olarak tespit edilmiştir. Bu varsayımda da normallik gözlemlenmemiştir. “Histogram grafiğinde sola çarpık bir yapının olması, Q-Q Plot ve kutu grafiklerinde de normal olmayan dağılım ve çok sayıda uç değerlerin yer aldığı” görülmüştür. Her ne kadar basıklık değeri istenen değer arasında olsa da diğer normallik varsayımlarının çoğunluğunu sağlamadığı için ölçek genelinde verilerin normal dağılım göstermediğine karar verilmiştir.

Araştırma kapsamında kişisel bilgi formuna göre demografik özelliklerin “frekans ve yüzde dağılımları” belirlendikten sonra, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik özellikleri gösterme düzeyleri ile okullardaki sinerjik iklim düzeylerinin “aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları” belirlenmiştir. Öğretmenlerin dağıtımcı liderlik ile sinerjik iklim algılarının “cinsiyet, yaş, branş, okul türü ve okuldaki öğretmen sayısı” değişkenlerine göre farklılaşma durumlarına bakılmıştır. Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan “ilişkisine ve birbirlerini yordama durumu”na yer verilmiştir. Belirlenen değişkenlerin iki grup olması durumunda “Mann Whitney U” testi kullanılmıştır. İki gruptan fazla grubun olduğu değişkenlerde ise “Kruskal Wallis H” testi kullanılmıştır. “Kruskal-Wallis H” testi analizi sonucunda çıkan anlamlı farklılığın hangi ikili gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için anlamlılık düzeyinde “Bonferroni düzeltmesi” yapılarak “Mann Whitney U” testi analizi yapılmıştır. “Bonferroni düzeltmesi; bazı değişkenlerde çoklu alt grupların ikili karşılaştırılmasında, Tip 1 ve Tip 2 hatalara (anlamlılık yokken var görünmesi ya da anlamlılık varken yok görünmesi) düşmemek için anlamlılık değerlerinde düzeltme yapılmasıdır ve anlamlılık değeri; “ p/k (anlamlılık düzeyi / grup sayısı)” formülü kullanılarak belirlenir” (Cengiz, 2007; [IFA, 2003;

Miller, 1991; RCSE, 2003, Akt. Yüksel, 2004]). Verilerin analizinde “ $p=0.05$ ”, “ $p=0.01$ ” anlamlılık düzeyleri aranırken; Bonferroni düzeltilmeli üçlü gruplarda (1, 2, 3; 1-2, 1-3, 2-3 şeklinde karşılaştırılan; toplam 3 grup) anlamlılık düzeyi $p=0.017$ ($0.05/3$), dördü gruplarda ise (1, 2, 3, 4; 1-2, 1-3, 1-4, 2-3, 2-4, 3-4 şeklinde karşılaştırılan; toplam 6 grup) anlamlılık düzeyi $p=0.008$ ($0.05/6$) dikkate alınarak analizler yapılmıştır. Bu sayede daha güçlü anlamlılıklarda sonuçlar test edilmiştir.

Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri ile okullardaki sinerjik iklim arasındaki ilişki’yi (yönü ve düzeyi) belirlemek için nonparametrik dağılımlarda kullanılan “*Spearman Brown Sıra Farkları Korelasyon Katsayısı*” uygulanmıştır. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini belirleyip açıklamak için kullanılan bir yöntemdir. Bu teknik, iki değişkenin de sürekli olduğu ve değişkenlerin normal dağılım göstermediği durumlarda kullanılır. Korelasyon katsayısı, “*0.00-0.30 arasında ise normal; 0.30-0.70 arasında ise orta; 0.70-1.00 arasında ise yüksek düzeyde bir ilişki*”nin olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2014). Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermelerinin, okullardaki sinerjik iklimi yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla “*Çoklu Regresyon Analizi*” uygulanmıştır. “*Çoklu regresyon analizi*”, bağımlı değişken ile ilgili olan iki ve daha fazla bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni yordayıp yordamadığını belirleyebilmek için yapılan bir analiz çeşididir (Büyüköztürk, 2014). Dağıtımçı liderlik alt boyutlarının sinerjik iklim üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla; sinerjik iklim değişkeni bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Dağıtımçı liderlik alt boyutları ise bağımsız değişkenler olarak alınmıştır. Çoklu Regresyon analizinden önce, “*çoklu eşdoğrusallık sorunu*” kontrol edilmiştir. “*Çoklu eşdoğrusallık sorunu*” bir değişkeni yordayan iki ve daha fazla değişken arasında yüksek bir ilişkinin ortaya çıktığı durumdur. Bu durumu kontrol etmek amacıyla “*varyans şişkinlik değeri*” ile “*tolerans değeri*” ne bakılmıştır. Hair vd. (2006)’e göre “*varyans şişkinlik faktörü (Variance Inflation Factor-VIF)*” “*10’den küçük*” ve “*tolerans değeri*”nin “*0.10’den büyük*” olması gerekmektedir. Bu araştırmada “*varyans şişkinlik (VIF)*” ve “*tolerans değeri*”; formal yapı (2.28-0.43), amaç birliği (2.71-0.36), işbirliği ve güven (2.82-0.35), sorumluluk paylaşımı (2.05-0.48), teşvik ve girişim (3.70-0.27) boyutlarında uygun olarak bulunmuştur. Varsayım sağlandığından “*çoklu regresyon analizi*”nin yapılabileceğine karar verilmiştir.

BULGULAR

3.1. Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Özellikleri Göstermeleri Hakkındaki Öğretmen Algılarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarına ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Özellikleri Göstermeleri Hakkındaki Öğretmen Algılarına İlişkin Bulgular.

Ölçek	n (Katılımcı Sayısı)	\bar{X} (Aritmetik Ortalama)	SS (Standart Sapma)	Sh (Standart Hata)	% 95 Güven	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Dağıtımçı Liderlik	677	3.04	0.43	0.01	3.01	3.08

Tablo 2’de dağıtılmış liderlik ölçeğine verilen cevapların ölçek genelinde %95 güven aralığındaki (3.01 - 3.08) alt ve üst sınırlarında ($\bar{X}=3.04$; $SS=0.43$) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 4’lü Likert aralık puanlanması formülüne göre [aralık sayısı / madde sayısı ($3:4=0.75$)

(Yenilmez, 2008)]; “katılıyorum” (2.51-3.25) düzeyi puan aralığında olup “yüksek” düzeydedir.

3.2. Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Özellikleri Göstermeleri Hakkındaki Öğretmen Algılarının Bazı Değişkenler Kapsamında İncelenmesine İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarına ilişkin bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Dağıtımçı Liderliğe İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.

Demografik Değişkenler	Kategori	Katılımcı Sayısı	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Cinsiyet	Kadın	301	333.22	100298.50	54847.500	0.49
	Erkek	376	343.63	129204.50		

Tablo 3’te yer alan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ile dağıtımçı liderlik algı düzeyi arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan “Mann Whitney U” testi sonuçları doğrultusunda, öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ile dağıtımçı liderlik algı düzeyleri arasında ($p < 0.05$) anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir.

“Yaş, branş, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı” değişkenlerine göre öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarına ilişkin bulgular Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Dağıtımçı Liderliğe İlişkin Algılarının Yaş, Branş, Okul Türü, Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenlerine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları.

Demografik Değişkenler	Kategori	n	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Yaş	30 yaş ve altı	73	322.26	3	3.342	0.342	
	31-40 yaş arası	261	338.26				
	41-50 yaş arası	268	334.04				
	51 ve üzeri	75	375.60				
Branş	Anasınıfı	28	370.68	2	3.642	0.162	
	Sınıf	202	356.99				
	Branş	447	328.89				
Okul Türü	İlkokul	239	358.02	2	3.543	0.170	
	Ortaokul	263	327.00				
	Lise	175	331.06				
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-10	32	398.52	3	10.420	0.015*	2-4
	11-20	84	387.79				
	21-30	80	343.15				
	31 ve üstü	481	325.83				

* $p < 0.05$

Tablo 4’te yer alan öğretmenlerin bazı demografik değişkenlere göre dağıtımçı liderlik algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını kontrol etmek için yapılan “Kruskal-Wallis H” testinin sonuçları doğrultusunda öğretmenlerin yaş, branş, okul türü değişkenlerine göre dağıtımçı liderlik algı düzeyleri arasında ($p < 0.05$) anlamlılık düzeyinde, anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni ile öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algı düzeyleri arasında ($p < 0.05$) anlamlılık düzeyinde, anlamlı farklılık tespit edilmiştir [$\chi^2_{(3)} = 10.420$, $p < 0.05$]. Bu farklılığının hangi ikili gruplardan kaynaklandığını görebilmek amacıyla ikili analizler “Mann Whitney U” testi ile yapılmıştır. Analiz sonucunda okuldaki öğretmen sayısı “11-20” grubu ile “31 ve üstü” grubu arasında “11-20” grubu lehine, Bonferroni düzeltmeli ($p < 0.008$) anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık görülmüştür.

3.3. Öğretmenlerin Okullardaki Sinerjik İklim Algılarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin sinerjik iklim algılarına ilişkin bulgular Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Öğretmenlerin Okullardaki Sinerjik İklim Algılarına İlişkin Bulgular.

Ölçek	n	\bar{X}	SS	Sh	% 95 Güven	
					Alt Sınır	Üst Sınır
Sinerjik İklim	677	3.59	0.79	0.03	3.53	3.65

Tablo 5’te sinerjik iklim ölçeğine verilen cevapların ölçek genelinde %95 güven aralığındaki 3.53 – 3.65 alt ve üst sınırlarında (\bar{X} =3.59, SS=0.79) olarak hesaplanmıştır. Bu değer 5’li Likert aralık puanlanması formülüne göre [aralık sayısı / madde sayısı (4:5=0.80) (Yenilmez, 2008)]; “katılıyorum” (3.41-4.20) puan aralığında olup “yüksek” düzeyine denk gelmektedir.

3.4. Bazı Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Sinerjik İklim Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin sinerjik iklim algılarına ilişkin bulgular Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sinerjik İklim Algılarına İlişkin Algıların Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.

Demografik Değişkenler	Kategori	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Cinsiyet	Kadın	301	322.88	97187.50	51736.500	0.055
	Erkek	376	351.90	132315.50		

Tablo 6’da yer alan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ile sinerjik iklim algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını görmek için yapılan “Mann Whitney U” testi sonuçları doğrultusunda, öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ile sinerjik iklim algı düzeyleri arasında (p<0.05) anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

“Yaş, branş, okul türü, okuldaki öğretmen sayısı” değişkenlerine göre öğretmenlerin sinerjik iklim algılarına ilişkin bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sinerjik İklim Algılarına İlişkin Algıların Yaş, Branş, Okul Türü, Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenlerine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları.

Demografik Değişkenler	Kategori	n	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Yaş	30 yaş ve altı	73	310.59	3	9.175	0.027*	1-4
	31-40 yaş arası	261	325.73				
	41-50 yaş arası	268	343.85				
	51 ve üzeri	75	395.49				
Branş	Anasınıfı	28	348.46	2	8.576	0.014*	2-3
	Sınıf	202	371.88				
	Branş	447	323.55				
Okul Türü	İlkokul	239	366.91	2	7.577	0.023*	1-2
	Ortaokul	263	322.13				
	Lise	175	326.23				

Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-10 11-20 21-30 31 ve üstü	32 84 80 481	421.78 366.93 350.44 326.71	3	9.629	0.022*	1-4
--------------------------	--------------------------------------	-----------------------	--------------------------------------	---	-------	--------	-----

*p<0.05

Tablo 7’de yer alan öğretmenlerin yaş değişkeni ile sinerjik iklim algı düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığını görmek için yapılan “*Kruskal-Wallis H*” testinin sonuçları doğrultusunda öğretmenlerin yaş değişkeni ile sinerjik iklim algı düzeyleri arasında (p<0.05) anlamlılık düzeyinde, anlamlı farklılık tespit edilmiştir [$\chi^2_{(3)}= 9.175$, p<0.05]. Bu farklılığının hangi ikili gruplardan kaynaklandığını görebilmek amacıyla ikili analizler “*Mann Whitney U*” testi ile yapılmıştır. Analiz sonucunda öğretmenlerin yaş değişkenine göre “30 yaş ve altı” grubu ile “51 yaş ve üzeri” grubu ve “31-40 yaş arası” grubu ile “51 yaş ve üzeri” grupları arasında (p<0.05) anlamlılık düzeyinde “51 yaş ve üzeri” grubu lehine anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin branş değişkeni ile sinerjik iklim algı düzeyleri arasında (p<0.05) anlamlılık düzeyinde, anlamlı farklılık tespit edilmiştir [$\chi^2_{(2)}= 8.576$, p<0.05]. Bu farklılığının hangi ikili gruplardan kaynaklandığını görebilmek amacıyla ikili analizler “*Mann Whitney U*” testi ile yapılmış olup “sınıf öğretmeni” grubu ile “branş öğretmeni” grubu arasında “sınıf öğretmeni” grubu lehine (p<0.05) anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık gözlemlenmiştir.

Öğretmenlerin okul türü değişkeni ile sinerjik iklim algı düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığını görmek için yapılan “*Kruskal-Wallis H testi*”nin sonuçları doğrultusunda okul türü değişkeni ile öğretmenlerin sinerjik iklim algı düzeyleri arasında (p<0.05) anlamlılık düzeyinde, anlamlı farklılık tespit edilmiştir [$\chi^2_{(2)}= 7.577$, p<0.05]. Bu farklılığının hangi ikili gruplardan kaynaklandığını görebilmek amacıyla ikili analizler “*Mann Whitney U*” testi ile yapılmıştır. Analiz sonucunda okul türü değişkeni bakımından “ilkokul” grubu ile “ortaokul” grubu arasında (p<0.05-0.017) anlamlılık düzeyinde “ilkokul” grubu lehine anlamlı farklılık görülmüştür.

Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni ile sinerjik iklim algı düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını görmek için yapılan *Kruskal-Wallis H* testinin sonuçları doğrultusunda, okuldaki öğretmen sayısı değişkeni ile öğretmenlerin sinerjik iklim algı düzeyleri arasında (p<0.05) anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir [$\chi^2_{(3)}= 9.629$, p<0.05]. Bu farklılığının hangi ikili gruplardan kaynaklandığını görebilmek amacıyla ikili analizler “*Mann Whitney U*” testi ile yapılmıştır. Analiz sonucunda okuldaki öğretmen sayısı “1-10” grubu ile “31 ve üstü” grubu arasında, “1-10” grubu lehine (p<0.05-0.008) anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

3.5. Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Özellikleri Göstermeleri İle Okulun Sinerjik İklimi Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular

Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleri ile okulun sinerjik iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Özellikleri Göstermeleri İle Okulun Sinerjik İklimi Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Değerleri.

	Formal Yapı	Amaç Birliği	İşbirliği ve Güven	Sorumluluk Paylaşımı	Teşvik ve Girişim	Sinerjik İklim	p
Formal Yapı	1.000						0.00
Amaç	0.595**	1.000					0.00

Birliği						
İşbirliği ve Güven	0.548**	0.644**	1.000			0.00
Sorumluluk Paylaşımı	0.478**	0.558**	0.605**	1.000		0.00
Teşvik ve Girişim	0.680**	0.693**	0.735**	0.630**	1.000	0.00
Sinerjik İklim	0.480**	0.588**	0.670**	0.492**	0.664**	1.000 -

**($p < 0.01$)

Dağıtılmış liderlik ölçeğinin alt boyutlarından “formal yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven, sorumluluk paylaşımı, teşvik ve girişim” boyutlarıyla sinerjik iklim arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.05$) bir ilişki bulunmaktadır. “Sinerjik iklim” ile “formal yapı” boyutu arasında ($r = 0.480$) “pozitif yönde orta düzeyde”, “amaç birliği” boyutu arasında ($r = 0.588$) “pozitif yönde orta düzeyde”, “işbirliği ve güven” boyutu arasında ($r = 0.670$) “pozitif yönde orta düzeyde”, “sorumluluk paylaşımı” boyutu arasında ($r = 0.492$) “pozitif yönde orta düzeyde”, “teşvik ve girişim” boyutu arasında ise ($r = 0.664$) “pozitif yönde orta düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre dağıtılmış liderlik ölçeğinin “formal yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven, sorumluluk paylaşımı, teşvik ve girişim” alt boyutlarında öğretmenlerin algıları arttıkça, sinerjik iklim algılarının da arttığı söylenebilir.

3.6. Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Özellikleri Göstermelerinin Okulun Sinerjik İklimini Yordamasına Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Dağıtılmış Liderlik Ölçeği’nin alt boyutları olan “formal yapı”, “amaç birliği”, “işbirliği ve güven”, “sorumluluk paylaşımı”, “teşvik ve girişim” değişkenlerinin, okulun sinerjik iklimini yordamasına ilişkin “Tam Yöntem (Enter Yöntemi)” kullanılarak yapılan çoklu regresyon analizleri Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Okul Yöneticilerin Dağıtımçı Liderlik Özellikleri Göstermelerinin, Okulun Sinerjik İklimini Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.

Değişken	B	Sh	β	t	P
Sabit	-0.100	0.156		-0.639	0.523
Formal Yapı	-0.041	0.062	-0.026	-0.655	0.513
Amaç Birliği	0.295	0.082	0.158	3.585	0.000
İşbirliği ve Güven	0.471	0.065	0.325	7.246	0.000
Sorumluluk Paylaşımı	-0.051	0.058	-0.034	-0.877	0.381
Teşvik ve Girişim	0.538	0.078	0.355	6.909	0.000
R= 0.722 R ² = 0.521 Düzeltilmiş R ² =0.518 F=(5, 671)=146.102 p=0.00					

Tablo 9’da okul yöneticilerin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermelerinin, okulun sinerjik iklimini yordamasına ilişkin “çoklu regresyon analizi” sonuçları incelendiğinde; okul yöneticilerin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermelerinin okulun sinerjik iklimini anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($R = 0.722$; $R^2 = 0.518$; $p < 0.05$). Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleriyle ilgili beş alt boyut, okulun sinerjik iklimindeki toplam varyansın yaklaşık %52’sini açıklamaktadır. “Standardize edilmiş regresyon katsayısı”na göre (β) yordayıcı değişkenlerin okulun sinerjik iklimi üzerindeki görece önem sırası; “teşvik ve girişim, işbirliği ve güven, amaç birliği, sorumluluk paylaşımı, formal yapı” olarak belirtilebilir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde ise; “amaç birliği, işbirliği ve güven, teşvik ve girişim” boyutlarının okulun sinerjik iklimi üzerinde anlamlı

yordayıcı oldukları söylenebilir. Elde edilen “regresyon analizi” sonuçlarına göre okulun sinerjik ikliminin yordanmasına ilişkin “regresyon eşitliği (matematiksel model)” ise şu şekildedir:

“Okul Sinerjik İklimi = (-0.100) + (-0.041Formal Yapı) + (-0.295Amaç Birliği) + (0.471İşbirliği ve Güven) + (-0.051Sorumluluk Paylaşımı) + (0.538Teşvik ve Girişim)”.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen algıları “yüksek” düzeydedir. Alanyazın incelendiğinde; Smith (2007), Eggen (2010), Korkmaz ve Gündüz (2011), Yılmaz (2013), Uslu ve Beycioğlu (2013), Wahab vd. (2013), Sarıççek (2014), Kılıç ve Oğuz (2015), Uçar (2015), Akyürek (2016), Uçar ve Dağlı (2017) tarafından yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik göstermeleri “yüksek” düzeyde; Ağıroğlu Bakır (2013), Duif vd. (2013), Ağırdaş (2014), Rabindarang vd. (2014), Ulusoy (2014), Yılmaz (2014), Özdemir ve Demircioğlu (2015), Adıgüzelli (2016), Arabacı vd. (2016), Çelik (2016), Ataş Akdemir ve Ayık (2017), Mermer (2019) tarafından yapılan araştırmalarda ise okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik göstermeleri “orta” düzeyde olarak bulunmuştur. Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri gösterme düzeyine ilişkin öğretmen algılarının araştırmamızda ve kimi araştırmalarda “yüksek” düzeyde çıkıp, kimi araştırmalarda “orta” düzeyde çıkmasının; öğretmen ve okul yöneticilerinin demografik yapılarındaki farklılıklardan kaynaklandığı düşünülebilir. Ancak bununla beraber ulaşılabilen alanyazındaki tüm araştırmalarda öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarının “düşük” düzeyde olmaması da göz önünde bulundurulması gereken bir noktadır diyebiliriz. Bu açıdan mevcut araştırma sonucu, öğretmen algılarının yüksek olması açısından alanyazında yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Yapılan araştırmalar ve bu araştırma sonucu bize gösteriyor ki; öğretmenler okullarındaki yöneticileri, dağıtımçı liderler olarak algılıyorlar. Okullarda yöneticilerin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleri; öğretmenlerin liderliğe aktif olarak katılmalarını, eğitim-öğretim alanında daha özgüvenle çalışmalarını ve okulda yapılan çalışmalarını daha fazla sahiplenmelerini sağlayacaktır denilebilir.

Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri gösterme düzeyleri *cinsiyet, yaş, branş, okul türü* değişkenleri açısından öğretmen algılarına göre anlamlı farklılık göstermezken; *okuldaki öğretmen sayısı* değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermiştir. Alanyazın incelendiğinde; Korkmaz ve Gündüz (2011) *cinsiyet, yaş, branş* değişkenleri açısından; Uslu ve Beycioğlu (2013) ve Kulu (2020) *cinsiyet* faktörü açısından; Mermer (2019) *yaş, branş* değişkeni açısından okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği sonucuna varmışlardır. Ulaşılabilen alanyazındaki sonuçlar, mevcut araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermekte ve mevcut araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Bu sonuçlara göre, okullarda öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarında öğretmenlerin kadın ya da erkek olmaları; göreve yeni başlayan genç yaşta bir öğretmen veya emekliliği gelen yaşlı bir öğretmen olmaları; ister sınıf öğretmeni, ister branş öğretmeni olmaları; ilkokulda ya da ortaokul ve lisede çalışıyor olmaları öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarını etkilememektedir denilebilir. Öğretmenlerin demografik yapılarındaki bu farklılıklara rağmen; dağıtımçı liderlik algılarının değişmiyor olması, öğretmenlerin okuldaki algılarında duygusal olarak değil de profesyonel olarak hareket ettiklerini bize gösteriyor diyebiliriz. Ancak bununla beraber araştırmamızda; öğretmen sayısı çok olan okullarda çalışan öğretmenlere göre, öğretmen sayısı daha az olan okullarda çalışan öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, öğretmen sayısı az olan okullarda çalışan öğretmenler, okul yöneticilerinin dağıtımçı liderler olduklarını düşünüyorlar denilebilir. Dağıtımçı liderlikte, tüm üyelerin liderlikte aktif rol almaları gerektiği göz önünde bulundurulduğunda; öğretmen sayısının çok olduğu okullarda,

tüm öğretmenlerin liderlikte aktif rol almaları zorlaşabilir ve öğretmen sayısı çok olan okullarda dağıtımçı liderlik algılarının daha düşük olmasında bu durum etkili olmuştur denilebilir.

Öğretmenlerin okullardaki sinerjik iklim düzeyine ilişkin algıları ise “yüksek” düzeydedir. Öğretmenlerin okullardaki sinerjik iklim düzeyine ilişkin algıları *yaş*, *branş*, *okul türü*, *okuldaki öğretmen sayısı* değişkenleri bakımından farklılaşmakta iken; *cinsiyet* değişkeni bakımından ise farklılaşmamaktadır. Yanık ve Açar (2020) yaptıkları araştırmada sinerjik iklim algılarını “orta” düzeyde olarak bulmuştur. Bu sonuç, mevcut araştırma sonucunu destekliyor denilebilir. Okullar açısından baktığımızda mevcut araştırma sonucuna göre, öğretmenler okullarda sinerjik bir iklimin olduğunu düşünüyorlar denilebilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okullardaki sinerjik iklim algı düzeylerinde, cinsiyet değişkeni yönünden anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre; okulda sinerjik iklimin varlığı ya da yokluğu, kadın ve erkek öğretmenler tarafından aynı şekilde algılanıyor denilebilir. Araştırmada öğretmenlerin sinerjik iklim algılarında cinsiyete göre bir farklılık görülseydi; okullarda öğretmenler arasında oluşan sinerjide, öğretmenlerin cinsiyete yönelik farklı bir tutum sergilediğinden bahsedilebilirdi. Ancak öğretmenlerin sinerjik iklim algılarının yüksek olması ve cinsiyete göre öğretmenlerin sinerjik iklim algılarında anlamlı bir farklılık olmaması; okullarda öğretmenlerin kendi aralarında sinerjik bir iklim yakaladıklarını ve bu sinerjik ortamda, cinsiyete yönelik herhangi olumsuz bir tutum sergilenmediğini bize göstermektedir diyebiliriz. Yaş değişkeni yönünden anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılıklar; “30 yaş ve altı” grubu ile “51 yaş ve üzeri” grubu ve “31-40 yaş arası” grubu ile “51 yaş ve üzeri” grupları arasında “51 yaş ve üzeri” grubu lehine olarak gözlenmiştir. Her iki grupta da “51 yaş ve üzeri” öğretmenlerin algıları daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar bize genç öğretmenlere göre, yaşlı öğretmenlerin sinerjik iklim algı düzeylerinin daha yüksek olduğunu gösteriyor denilebilir. Aynı zamanda yaşça daha büyük öğretmenlerin, genç öğretmenlere göre daha çok ortak payda yakalayabildiklerini bize göstermektedir diyebiliriz. Branş değişkeni yönünden anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılıklar; “sınıf öğretmeni” grubu ile “branş öğretmeni” grubu arasında “sınıf öğretmeni” grubu lehine olarak gözlenmiştir. Branş öğretmenlerine göre sınıf öğretmenlerinde sinerjik iklim algısının yüksek çıkmasında; sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okulda daha fazla vakit geçirmeleri, birbirleriyle sürekli iletişim halinde olmaları; kendi aralarında daha fazla uyum, dayanışma ortamı oluşturup sinerjik iklim yaratıyor denilebilir. Okul türü değişkeni yönünden anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılık “ilkokul” grubu ile “ortaokul” grubu arasında “ilkokul” grubu lehine olarak gözlenmiştir. İlkokul öğretmenlerinin sinerjik iklim algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlarda ilkokul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine göre hiç boş günlerinin olmayıp haftanın her günü okulda olmaları, okulda birlikte geçirdikleri süreyi arttırmaktadır. Özellikle kahvaltı, öğle yemeği ve teneffüslerde; tüm branş öğretmenleri öğretmenler odasında bulunmuyor olabilirken; tüm sınıf öğretmenleri boş günleri olmadığından dolayı haftanın her günü aynı yerde bulunuyorlar. İlkokul öğretmenlerinin sinerjik iklim algılarının branş öğretmenlerine göre daha yüksek olmasında bu durum etkili olmuştur diyebiliriz. Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni yönünden anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılık, “1-10” grubu ile “31 ve üstü” grubu arasında, “1-10” grubu lehine gözlenmiştir. Bu sonuçlarda öğretmen sayısı az olan okulda çalışan öğretmenlerin birbirlerini daha iyi tanımaları ve kendi aralarındaki olumlu iletişimlerini etkili olmuştur denilebilir.

Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleri ile okulun sinerjik iklimi arasındaki ilişkiye yönelik araştırma sonucuna göre; “sinerjik iklim” ile dağıtılmış liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan “formal yapı” boyutu arasında “pozitif yönde orta düzeyde”, “amaç birliği” boyutu arasında “pozitif yönde orta düzeyde”, “işbirliği ve güven” boyutu arasında “pozitif yönde orta düzeyde”, “sorumluluk paylaşımı” boyutu arasında “pozitif yönde orta düzeyde”, “teşvik ve girişim” boyutu arasında ise “pozitif yönde orta

düzeyde” anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre dağıtılmış liderlik ölçeğinin “formal yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven, sorumluluk paylaşımı, teşvik ve girişim” alt boyutlarında öğretmenlerin algıları arttıkça, sinerjik iklim algılarının da arttığı söylenebilir. Bu sonuçlara bakarak; öğretmenlerin okullardaki resmi işleri ve okulun formal yapısını bilmeleri, öğretmenlerin okulun misyon ve vizyonunu sahiplenmeleri, öğretmen ve idareciler arasında işbirliği ve güven olması, öğretmenlerin okulla ilgili işlerde sorumluluk paylaşımı bilincine sahip olmaları, okul idaresinin öğretmenleri her alanda girişimlere teşvik etmesi okuldaki sinerjik iklime katkı sağlayacaktır diyebiliriz. Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermelerinin okulun sinerjik iklimini yordamasına ilişkin araştırma sonucuna göre; okul yöneticilerin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleri okulun sinerjik iklimini anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermeleriyle ilgili beş alt boyut, okulun sinerjik iklimindeki toplam varyansın yaklaşık %52’sini açıklamaktadır. Bu sonuca göre dağıtımçı liderliğin olduğu okullarda öğretmenler arasında sinerjik bir iklim oluşur denilebilir.

ÖNERİLER

Araştırma sonucunda, öğretmen sayısı çok olan okullarda çalışan öğretmenlere göre, öğretmen sayısı az olan okullarda çalışan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermelerine yönelik algı düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Öğretmen sayısı arttıkça okullardaki dağıtımçı liderlik algılarının düşmesine yönelik, daha geniş örneklem gruplarının da dâhil edildiği yeni çalışmalar ile bu alana yönelik deneysel çalışmalar; Milli Eğitim Bakanlığı, sistem yapıcılar, üniversiteler ve araştırmacılar tarafından yapılabilir. Aynı zamanda özellikle öğretmen sayısı çok olan okullardaki yöneticilerin bu sonucu önemsemeleri önerilebilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri göstermelerine yönelik algı düzeyleri; branş öğretmenlerine göre, anasınıfı ve sınıf öğretmeni branşındaki öğretmenlerde daha yüksek çıkmıştır. Branş öğretmenlerinin dağıtımçı liderlik algılarının düşük çıkmasına yönelik, daha geniş örneklem gruplarının da dâhil edildiği yeni çalışmalar ile bu alana yönelik deneysel çalışmalar; Milli Eğitim Bakanlığı, sistem yapıcılar, üniversiteler ve araştırmacılar tarafından yapılabilir. Bununla beraber, okullardaki yöneticilerin branş öğretmenleri ile ilgili bu sonucu önemsemeleri önerilebilir.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin sinerjik iklim algılarında yaşa göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Genç öğretmenlerin yaşlı öğretmenlere göre sinerjik iklim algılarının düşük çıkmasına yönelik, daha geniş örneklem gruplarının da dâhil edildiği yeni çalışmalar ile bu alana yönelik deneysel çalışmalar; Milli Eğitim Bakanlığı, sistem yapıcılar, üniversiteler ve araştırmacılar tarafından yapılabilir. Bununla beraber, okullardaki yöneticilerin yaşla ilgili bu sonucu önemsemeleri önerilebilir.

Araştırma sonucunda sinerjik iklim algılarında branş değişkeni yönünden anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre sinerjik iklim algılarının yüksek olmasına yönelik, daha geniş örneklem gruplarının da dâhil edildiği yeni çalışmalar ile bu alana yönelik deneysel çalışmalar; Milli Eğitim Bakanlığı, sistem yapıcılar, üniversiteler ve araştırmacılar tarafından yapılabilir. Bununla beraber, okullardaki yöneticilerin branşla ilgili bu sonucu önemsemeleri önerilebilir.

Araştırma sonucunda sinerjik iklim algılarında okul türü değişkeni yönünden anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. İlkokul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine göre sinerjik iklim algılarının yüksek olmasına yönelik, daha geniş örneklem gruplarının da dâhil edildiği yeni çalışmalar ile bu alana yönelik deneysel çalışmalar; Milli Eğitim Bakanlığı, sistem yapıcılar, üniversiteler ve araştırmacılar tarafından yapılabilir. Bununla beraber, ortaokulda görev yapan yöneticilerin okul türüyle ilgili bu sonucu önemsemeleri önerilebilir.

Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik özellikleri göstermeleri ile okuldaki sinerjik iklim arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik özellikleri göstermeleri, okuldaki sinerjik iklimi anlamlı bir biçimde yordamaktadır. Bu açıdan okullarda sinerjik iklim oluşmasını isteyen tüm okul yöneticisi ve eğitim yöneticilerinin dağıtımcı liderlik konusunu dikkate almaları, okullarında sinerjik iklim oluşmasına etki edecektir denilebilir. Ayrıca sinerjik iklimin olduğu bir okulda, okulun tüm paydaşları arasında oluşan güçlü ilişki başarıyı da getirecektir denilebilir. Okullardaki dağıtımcı liderlik ile sinerjik iklim arasındaki ilişkiye yönelik daha geniş örneklem grupları ile daha farklı demografik değişkenlerin de dâhil edildiği yeni çalışmalar ve bu alana yönelik deneysel çalışmalar; Milli Eğitim Bakanlığı, sistem yapımcılar, üniversiteler ve araştırmacılar tarafından yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzelli, Y. (2016). Dağıtılmış liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 41(185), 269-280.
- Adıyaman MEM. (2020). Adıyaman il milli eğitim müdürlüğü, <https://adiyaman.meb.gov.tr/> (20.06.2020).
- Ağırdaş, Y. (2014). *Resmi liselerde dağıtımcı liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmesi (çorum örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağiroğlu Bakır, A. (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık alguları arasındaki ilişkinin analizi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Aktan C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri: Sinerjik yönetim*. İstanbul: TÜGİAD Yayınları.
- Akyürek, M. İ. (2016). *İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu alguları arasındaki ilişki düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arabacı, İ. B., Karabatak, S., ve Polat, H. (2016). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik rollerine ilişkin öğretmen alguları, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1015-1032.
- Ataş Akdemir, Ö. ve Ayık, A. (2017). Okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi, *Universal Journal of Educational Research*, 5 (12b), 18-26.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2013). *Liderlik: güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul, okul geliştirme: kuram, uygulama ve araştırma* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Baloğlu, N. (2016). Okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(4), 1858-1866.
- Baltaş, A. (2001). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bozkurt, Ö. ve Güral, M. (2014). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma, *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.

- Browne, M. W. and Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods and Research*, 21(2), 230-258.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). (*Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (20. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, A. (2017). *Spss ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2017). Okul liderliği paylaştıran lider: Dağıtımçı lider, <http://www.kamudanhaber.net/okulda-liderligi-paylastiran-lider-dagitimci-lider>
- Cengiz, H. (2007). Hipotez testlerinde anlam düzeyinin belirlenmesinde alternatif yaklaşım: beta olasılığının rolü, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), 239 - 249.
- Chen, J. (2012). *Synergy innovation*. China: Zhejiang University Press.
- Covey, S. R. (1999). *Etkili insanların 7 alışkanlığı* (Çev. O. Deniztekin ve F. N. Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Cüceloğlu, D. (1997). *İyi düşün doğru karar ver*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Çalık, T. ve Kurt, T. (2010). Okul iklimi ölçeğinin geliştirilmesi, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35(157), 167-180.
- Çelik, S. (2016). *Resmi liselerde dağıtılmış liderlik ve öğretmen özerkliği ilişkisinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çoban, Ö. & Atasoy, R. (2020). Relationship between distributed leadership, teacher collaboration and organizational innovativeness. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(4), 903-911.
- Dağlı, A. (2017). *Teoriden uygulamaya örgütsel iklim* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Dökmen, Ü. (2004). *Küçük şeyler*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Duif, T., Harrison, C., Dartel, N. And Sinyolo, D. (2013). Distributed leadership in practice: a descriptive analysis of distributed leadership in european schools, http://josephkessels.com/sites/default/files/duijf_e.a._2013_distributed_leadership_in_practice_esh-a-etu-0.pdf
- Eggen, D. D. (2010). Principals' perceptions of distributed leadership in an elementary school setting (doctoral dissertation), <https://digscholarship.unco.edu/dissertations/>
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*, Uppersaddle River, N.J. Pearson Education, Inc.

- Harris, A. (2005). Leading or misleading? Distributed leadership and school improvement. *Journal of Curriculum Studies*, 37(3), 255-265. <http://dx.doi.org/10.1080/00220270500038602>
- Hooper D., Coughlan J. & Mullen Mr. (2008). Structuralequation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal Of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- John, C. & Taylor J. (1999). Leadership style, school climate and the institutional commitment of teachers, *International Forum*, 2(1), 25-57.
- Kara, M. A. (2007). *İşletme becerileri grup çalışması*. Trabzon: Dilara Yayınları.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*, Ankara: 3a Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd (6. Basım).
- Kaya, A. (2014). "Development of synergistic climate scale: the reliability and validity of Turkish and Slovakian forms", *Academic Journals*, 9(20), 938-53.
- Kılıç, M. Y., ve Oğuz, D. (2015). Okullarımızda dağıtımcı liderlik: Öğretmen algılarına göre liderlik ekibinin liderlik davranışları ve genel uyum düzeylerinin incelenmesi, *10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Korkmaz, E. ve Gündüz, H. B. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 123-153.
- Kulu, M. (2020). *Okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki topluluk düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (Ed.). (2017). *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (3. Baskı), Ankara: Pegem Yayınları.
- Mermer, M. (2019). *Mesleki ve teknik anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinde dağıtımcı liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri (Ankara ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, M. ve Demircioğlu, E. (2015). Dağıtımcı liderliğe ilişkin öğretmen görüşlerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özel, M. (2016). *Stratejik liderlik*. İstanbul: Küre Yayınları.
- Özkan, M. ve Çakır, Ç. (2017). Dağıtılmış liderlik ölçeği'nin geliştirilmesi. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 8(30), 1629-1660.
- Rabindarang, S., Bing, K.W., Yin, K.Y. (2014). The influence of distributed leadership on job stress in technical and vocational education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 490-499.
- Sarıççek, L. (2014). *Gaziantep ili şehitkamil ilçesindeki ilkokullarda öğretmen görüşlerine göre paylaşılan liderlik ve okul iklimi*. Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit. *Measures Of Psychological Research Online*, 8(2), 23 - 74.

- Smith, M. L. (2007). *A study of teacher engagement in four dimension of distributed leadership in one school district in Georgia*. Doctoral Dissertation, <https://digitalcommons.georgiasouthern.edu/cgi>
- Şeker, H. ve Gençdoğan, B. (2006). *Eğitimde ve psikolojide ölçme aracı geliştirme*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş. (1995). *Yönetim ve organizasyon*, Konya: Damla Yayınları.
- Toktamışoğlu, M. (2001). *Kot pantolonlu yönetici*. Ankara: Mediacat Yayınları.
- 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. ve 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 doyumunu ve örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Uslu, B. ve 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.
- Yanık, A. ve Açar, V. (2020). Sağlık çalışanlarında psikolojik güçlendirme algısının sinerjik iklim algısına etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31 (Mayıs), 61-75.
- Yenilmez, K. (2008). Open primary education school students' opinions about mathematics television programmes. *Turkish Online Journal of Distance Education – Tojde*, 9(4), 176-189.
- 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.
- Yüksel, S. (2004). "Eğitim fakültesi öğrencilerinin öğretme-öğrenme süreçlerine yönelik direnç davranışları", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 341-354.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Distributed leadership is a leadership approach in which employees take an active role by being involved in the management process and there is an interaction between employees within the organization (Cemaloğlu, 2017). Baloğlu (2016) states that the basis of distributed leadership is to create synergetic structures by bringing differences together. At the same time, he bases distributed leadership on Holism, which argues that "the whole is more than the sum of

its parts", and the concept of "synergy". In order to achieve the common goals of the organization, the interaction of the members and motivating themselves for the goals of the organization is called synergy (Chen, 2012). These environments where cooperation and solidarity exist are called synergetic climates (Kaya, 2014).

The aim of this research is to reveal the relationship between distributed leadership and synergetic climate in schools. Within the framework of the stated general purpose, this research will seek answers to the following sub-purpose questions.

1. What is the level of administrators' distributive leadership characteristics in schools according to teachers' perceptions?

2. According to the perceptions of teachers, the levels of school administrators' distributive leadership characteristics; Does it differ statistically significantly according to gender, age, branch, school type and number of teachers in the school?

3. What is the synergetic climate perception of teachers in schools?

4. Teachers' synergetic climate perception levels in schools; Does it differ statistically significantly according to gender, age, branch, school type and number of teachers in the school?

5. According to the teachers, is there a statistically significant relationship between school administrators' distributive leadership characteristics and the synergetic climate of the school? If yes, what is the direction and level of the relationship?

6. School administrators' distributive leadership characteristics; To what extent does it predict the synergetic climate of the school?

Methods

The research was carried out in accordance with the "relational screening model", one of the quantitative research methods. The universe of the research consists of teachers working in public primary, secondary and high schools in the central district of Adıyaman province in the 2020-2021 academic year. In order to determine the size of the population, it was determined from the website of Adıyaman Provincial Directorate of National Education that there are 4,445 teachers (1239 primary schools, 1664 secondary schools, 1542 high schools) in the central district (Adıyaman MEM, 2020). Sample selection in the study was carried out using proportional stratified sampling method. The sample size to be formed in order to have the power to represent the universe was determined by Büyüköztürk et al. (2018) with the formula proposed by. The sample of the research consists of 677 teachers working in 18 primary schools, 25 secondary schools and 7 high schools in the central district of Adıyaman province in the 2020-2021 academic year.

In the research, a form consisting of two parts was used as a data collection tool within the scope of the research carried out with teachers working in primary, secondary and high schools in order to determine the relationship between distributed leadership and synergetic climate in schools. In the first part, the gender, age, branch, etc. of the participating teachers. "Personal Information Form" developed by the researcher, in which personal information is aimed to be learned; In the second part, "Distributed Leadership Scale" developed by Özkan and Çakır (2017) and "Synergic Climate Scale" developed by Kaya (2014) were used.

In the study, various demographic variables were considered as independent variables and necessary analyzes were made. "SPSS 15.0 package program" was used within the scope of these analyses. The reliability of the scales used in the research was tested with the "Cronbach's Alpha reliability analysis method". In order to test the construct validity of the scales, "Confirmatory Factor Analysis (DFA)" was checked using the "MPlus 7.0 package program".

Within the scope of the research, after determining the frequency and percentage distributions of demographic characteristics according to the personal information form, the arithmetic averages and standard deviations of school administrators' distributional leadership characteristics and synergetic climate levels in schools were determined according to teacher perceptions. Teachers' perceptions of distributed leadership and synergetic climate, teachers' demographic characteristics; Differences in terms of gender, age, branch, school type and the number of teachers in the school were examined. "Spearman Brown Rank Differences Correlation Coefficient" used in nonparametric distributions was applied to determine the relationship (direction and level) between the distributed leadership characteristics of school administrators and the synergetic climate in schools. "Multiple Regression Analysis" was applied to determine whether school administrators' distributive leadership characteristics predict organizational happiness in schools.

Results

Teachers' perceptions of school administrators' levels of distributive leadership are at a "high" level. While there is no significant difference in terms of gender, age, branch and school type variables, school administrators' levels of distributive leadership according to teacher perceptions; It was seen that there was a significant difference in terms of the number of teachers in the school variable. Teachers' perceptions of the synergetic climate level in schools are at a "high" level. While teachers' perceptions of the synergetic climate level in schools differ in terms of age, branch, school type, and the number of teachers in the school; does not differ in terms of gender variable.

According to the teachers, according to the results of the research on the relationship between school administrators' distributive leadership characteristics and the synergetic climate of the school; Between the "synergic climate" and the "formal structure" dimension, which is one of the sub-dimensions of the distributed leadership scale, "positive moderate", between the "unity of purpose" dimension "positive moderate", "cooperation and trust" dimension "positive moderate". It has been revealed that there is a "moderate positive" relationship between the "sharing responsibility" dimension and a "moderate positive" relationship between the "incentive and initiative" dimension. According to the results of the research on the school administrators' distributive leadership characteristics predict the synergetic climate of the school; School administrators' distributive leadership characteristics significantly predict the synergetic climate of the school. Five sub-dimensions of school administrators' distributive leadership characteristics explain approximately 52% of the total variance in the synergetic climate of the school.

Discussion and Conclusion

The researches and the result of this research show us that; teachers think that the administrators in their schools show distributive leadership characteristics. Distributive leadership characteristics of school administrators; It can be said that it will enable teachers to actively participate in leadership, to work more confidently in the field of education and training, and to take ownership of the work done at school more.

In terms of schools, according to the results of the current research, it can be said that teachers think that there is a synergetic climate in schools. Looking at the results, it can be said that a synergetic climate is formed in schools where there are teachers who participate in leadership and share responsibilities for the school's goals. Distributive leadership characteristics of school administrators significantly predict the synergetic climate of the school.

According to these results, it can be said that a synergetic climate is formed among teachers in schools where distributed leadership is applied.