

## ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN DAĞITIMCI LİDERLİK ROLLERİNİN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

Gülşen Köroğlu<sup>2</sup>

Ömür Çoban<sup>3</sup>

Geliş Tarihi/Received:25.01.2021 Kabul Tarihi/Accepted:06.06.2021 Elektronik Yayın/Online Published:15.06.2021

DOI: 10.48166/ejaes.867866

### ÖZET

Okul yönetiminde liderliğin tek elde toplanması örgütün işleyişini zorlaştırmakta, kurum kültürünün oluşturulmasından uzaklaşmaya sebep olmaktadır. Son yıllarda örgütlerde yaşanan sorunların çözümü için okul yöneticilerinin dağıtımci liderlik rolleri üzerine odaklanılmaktadır. Bu araştırmada, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul yöneticilerinin dağıtımci liderlik rollerinin nasıl algılandığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma, Karaman ilindeki resmi anaokulu, ana sınıfı, ilköğretim ve orta öğretim okulunda görev yapmakta olan öğretmenlerle yürütülmüştür. Bu kademelerden toplam 250 öğretmenin katıldığı çalışmada, “Dağıtımci Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar ele alındığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okul yöneticilerinin dağıtımci liderlik davranışları öğretmen görüşüne göre incelendiğinde öğretmenler genellikle okul yöneticilerinin görece olarak liderlik fonksiyonlarının, lider olma durumlarına göre daha iyi olduğunu düşündükleri saptanmıştır. Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul yöneticilerinin dağıtımci liderlik düzeylerinde cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerinde anlamlı bir fark tespit edilmezken, öğretmenlerin eğitim değişkenine göre okul yöneticilerinin dağıtımci liderlik düzeylerinde toplam puanda ve okul yönetimi boyutunda anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik boyutunda ise anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dağıtımci liderlik; lider; liderlik; okul yöneticisi

<sup>1</sup>Bu çalışma Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programında yürütülen Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dağıtımci Liderlik Rollerinin İncelenmesi adlı projeden üretilmiştir.

<sup>2</sup>Okul Öncesi Öğretmeni, Karaman Gevher Hatun Anaokulu, Karaman, Türkiye, gulsen8080@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-1507-1437

<sup>3</sup>Dr. Öğr. Üyesi., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman, Türkiye, cobanomur@gmail.com, omurcoban@kmu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4702-4152

# EXAMINING THE DISTRIBUTED LEADERSHIP ROLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS ACCORDING TO TEACHER PERCEPTIONS

## ABSTRACT

Gathering leadership in one hand in school management makes the operation of the organization difficult and causes a departure from the establishment of corporate culture. In order to solve the problems experienced in organizations in recent years, the focus is on the distribution leadership roles of school administrators. In this study, we aimed to examine school administrators' distributed leadership roles to teachers' views. We conducted the study with the teachers working in kindergarten, primary school and secondary school in Karaman province. "Distributed Leadership Scale" was delivered 250 teachers. Considering the results obtained in the study, when the distributed leadership behaviors of the school administrators were examined. It was determined that the teachers generally thought that the leadership functions of the school administrators were relatively better than being a leader. While there was no significant difference according to teachers' gender and professional seniority variables. It was concluded that there was a significant difference in the distributed leadership levels of school administrators in the total score and the school management dimension according to the education variable of teachers. No significant difference was found in the leadership dimension.

**Keywords:** Distributed leadership; leader; leadership; school administrator

## 1. GİRİŞ

Okullarda verilen eğitimin amacı, bireyleri toplumun ideali olan insana en yakın bireyler olarak yetiştirmektir. Bu kadar önemli görevi üstlenen okulların gelişigüzel yapılanması, devletin amaçlarına ulaşmasını engelleyecektir. Yönetim, okulun amaçlarına bir düzen içinde ulaşmasını sağlamak için vardır. Okulun yönetim kısmında yönetici bulunur. Liderlik de çoğunlukla yönetici elinde bulunmaktadır. Okul yönetiminde liderliğin tek elde toplanması örgütün işleyişini zorlaştırmakta, kurum kültürünün oluşturulmasından uzaklaşmaya sebep olmaktadır. Okul liderliği birçok alanda uzmanlık gerektirmektedir. Tek bir insanın birçok alanda uzman olması beklenemez. Her çalışana fırsat vermek, görevleri dağıtarak onların da liderlik potansiyellerinden yararlanmak örgütün amaçlarına daha kolay ulaşılmasına katkı sağlayacaktır. Liderlik kavramını içselleştiren okul yöneticileri, öğretmenleri daha kolay etkileyecek ve örgütün amaçları doğrultusunda birlikte çalışma olanakları daha iyi olacaktır (Lehtwood, 2008: 38).

Bunun yanında yönetim bir karar işidir. Okul yönetimindeki kişi, okulun paydaşlarından her birini karar alabilecek kişiler gibi görebilmelidir (Gürsel, 2013: 82). Yönetimin başarılı olması doğru kararlar almasına ve aldığı bu kararları hayata geçirebilmesine bağlıdır. Alınan kararların astlar tarafından benimsenmesi ise bu kararları alma aşamasında kendilerinin de fikrinin olması ile doğru orantılıdır. Nitekim Bursalıoğlu'nun (1982: 118) ifade ettiği gibi bir kararın alınmasına katılan kişiler, alınan kararın hayata geçirilmesine karara katıldıkları nispete destek vereceklerdir. Yönetim tarafından astlara dağıtılan görevler sayesinde onların da yönetime ortak olmasını, yönetimde söz sahibi olmalarını ve dolayısıyla yönetimin içinde olmalarını sağlayacaktır.

Liderliğin dağıtımı ve paylaşımı alanında en dikkati çeken liderlik türü "dağıtımcı liderlik" olmuştur. Dağıtımcı liderlik örgütte yer alan herkesin yönetimin içinde olmasını öngörür (Baloğlu,

2011). Okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniş açık sosyal bir sistem (Bursalıoğlu, 2008) olması sebebiyle dağıtımçı liderliğin, okullarda daha kolay uygulama alanı bulabileceği yaygın bir düşünce olarak kabul edilmektedir (Spillane, Camburn ve Pareja, 2007; Spillane, Hunt ve Healey, 2009). Hulpia, Devos ve Rosseel'a (2009) göre, dağıtımçı liderler, okul sisteminde olumlu değişimlere katkı sağlamaktadırlar. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde okul bazlı ve bölgesel bazlı eğitimde nitelik farkları oluşabilmektedir (MEB, 2016). Bunun nedenleri incelendiğinde, genellikle ailelerin sosyo-ekonomik durumları (Şahin ve Çoban, 2020) ve okul yöneticisinin liderlik davranışları (Cemaloğlu ve Çoban, 2019) gibi faktörlerin önemli bir etken olduğu görülmektedir. Özellikle dağıtımçı liderlik davranışı gösteren okul yöneticilerinin okullarında öğretmenler arasında iş birlikçi bir ortam oluşturdukları görülmektedir. "Kahraman liderlik" veya "tek adam" liderlik anlayışlarının tersine dağıtımçı liderlik, okulun dinamikliği ve etkililiği için daha uygun gözükmektedir (Özdemir, 2012).

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Lider ve Liderlik

Lider kavramı ile ilgili oldukça farklı tanımlar yapılmıştır. Bu kadar çok tanıma sahip olması ortak bir tanımının olmasına mâni olsa da birden çok bakış açısı oluşmasına sebep olmuştur. Lider sözcüğü incelendiğinde kökünün İngilizce olduğu görülmektedir. "Lead" eylemi "yol gösterme" ve "öncülük etme" anlamında kullanılırken, "leader" kelimesi "yol gösteren kişi" anlamına gelmektedir. Lider; çalıştığı örgütteki kişileri, inandığı fikirlerin çevresinde birleştiren, bütünleştiren (Peker ve Aytürk, 2002: 38), bir amaca yönelik çevresindekileri arkasından götüren veya insanları hedeflenen amaçlara göre davranışa iten kişi olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:216). Liderlik; örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için insanların ve toplulukların yapacakları işleri etkileme çalışmaları diye de (Hodgetts, 1997: 318) tanımlanabilir. Yukl'a (2018) göre ise liderlik tanımlarında yer alan ana temalar; liderliğin örgütte yer alan bireyler üzerinde istendik bir etki oluşturarak gruptaki işleyiş yönü tayin etmesi, bunları biçimlendirmeyi ve düzen içinde yürütmeyi içine alan bir süreç olmasıdır. Şimdiye kadar çok fazla yapılan liderlik tanımlarının bunlar dışında çok az ortak paydasının olduğunu belirtmektedir.

### 2.2. Dağıtımçı Liderlik

Dağıtımçı liderlik kavramının temelini *dağıtmak* kelimesi oluşturmaktadır. *Dağıtımçı*, liderliğin örgütü oluşturan kişilerce paylaşılmasını veya dağıtılmasını ifade etmektir (Gronn, 2006). Günümüzde dağıtımçı liderlik hakkında pek çok çalışma gerçekleştirilmesine karşın kavram yeni olmayıp 1950'lere dayanır. Yukl'a (2002: 4) göre dağıtımçı liderlik, liderlik işlemlerinin hepsini kendi bünyesinde bulunduran kahraman liderlik anlayışı yerine, bu işlemlerin örgüt ya da grup bireyleri arasında dağıtılmasıdır. Dağıtımçı liderlikte, liderin örgütte önemli bir görevi vardır. Örgütün üyelerinin liderlik yönlerini desteklemesi beklenmektedir. Lider örgütte değişiklik yapan kişi değil, değişim için örgütte

yer alanları motive eden kişidir. İş birliğin önemli olduğunu hissettiren, bulunduğu ortamda güven ilişkileri yerleştiren bir lider dağıtımçı liderlik yapabilecektir (Yıldırım, 2017: 21).

Eğitimin örgütsel yapısında hızlı bir iletişimin sağlanması, hedeflenen eğitim kalitesinin oluşturulması ve okulun örgütsel yapısında yönetimin etkinliğinin artırılabilmesi için; birden fazla kişi tarafından sorumluluk alınmış, dolaylı ve dolaysız yolla yönetime destek veren, alttan üste doğru her süreçte kaliteyi arttırmayı amaçlayan bir yönetim modeline ihtiyaç duyulmuştur. Bir örgütün her bir biriminde çalışanlar, yaptıkları iş hakkında karar alma ve karar verme yetkisine sahip olabilmeli ve bu eylemlerinin sorumluluklarını alabilmelidirler. Böylece örgütün gelişen ihtiyaç ve problemlerine anında, etkili çözümler bulunabilmektedir. Bu aşamada karşımıza olası problemler çıkabilmektedir. Çatışma ve çıkmaza girme, sorumluluğun sınırları, hiyerarşik kontrolün bozulması ve de ekstra yetki almak istemeyen bireylerin isteksizliği bu problemlere örnek olabilmektedir. Ancak başarılı bir görev dağılımı ile bu problemlerin önüne geçilebilmektedir (Peiperi, 1997: 287).

Liderlikte dağıtım modelleri, dağıtımçı liderliğin örgüt üzerindeki etkisini şekillendirebilmektedir. Dağıtımçı modelleri ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucundan elde edilen bilgiler ışığında okullardaki liderlik dağıtım modellerinin örgütün performansını değiştirdiği söylenebilir (Harris, 2009: 16). Araştırma yapanlar, dağıtımçı liderlik modellerini farklı boyutlarda açıklamışlardır. Örneğin, Gronn (2002: 429-430) katkı sağlama ve bütüncül model; Spillane (2006: 60), iş birlikli, koordineli ve kollektif dağıtım; Leithwood, Mascall, Strauss, Sacks, Memon ve Yashkina (2009: 225-227) planlı iş birliği yapma, kendiliğinde iş birliği yapma, kendiliğinden iş birliği yapmama ve anarşik iş birliği yapmama olarak sınıflandırmışlardır. Harris (2009b: 258-259) geçici, otokratik, katkılı ve özerk dağıtım; MacBeath (2009: 44) ise formal, faydacı, stratejik, birikimli, fırsatçı ve kültürel dağıtım şeklinde sınıflandırmıştır (Uçar, 2015: 43).

Gronn'nun Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı: Gronn (2002) dağıtımçı liderliğin iki şekli üzerinde durmaktadır (Harris, 2009a:17). Birincisi “*katkı sağlama*” ve ikincisi “*bütüncül*” modeldir (Harris, 2009a: 17; Anderson, Moore ve Sun, 2009: 112).

- ◆ *Katkı Sağlama Modeli*: Bu modelde bir teşebbüs olmadan liderlik birden fazla insan tarafından gerçekleştirilmektedir. Dağıtımın katkı sağlama modelinde, birden fazla liderlik teşebbüsünde bulunan insan olmasına rağmen, bu insanların birbirlerinin liderlik çalışmalarını dikkate almadığı bir liderlik modelidir (Harris, 2009a: 17).
- ◆ *Bütüncül Model*: Bütüncül model bir koordinasyonun olduğu liderlik modelidir. Bu koordinasyon sayesinde örgütü oluşturan her birey belirlenen amaçlar etrafında çalışarak, örgüte katkı sağladığı kadar öğrenmesini sağlamaktadır (Mascall vd. , 2009: 84). Bütüncül modelde birlikte faaliyet gösteren ve böylece ayrı ayrı yaptıkları etkiden daha fazla etki yapan bir modelden bahsedilmektedir (Harris, 2009a: 17). Bütüncül modelde, örgüt üyeleri plan yapma, beraber çalışma, yeni şeyler öğrenme ve faaliyete geçmek için bir arada olduğundan üyeler ve liderlik potansiyelleri meydana çıkmaktadır (Dinham, 2009: 141). Bir örgüt üyelerinin

bütününün başarısı, örgüt üyelerinin bireysel başarılarının toplamından daha fazladır (Gronn, 2009: 207).

Gronn (2002: 430) dağıtımçı liderliğin bütüncül şeklini *kendiliğinden iş birliği, sezgisel iş ilişkileri ve kurumsallaşmış uygulama* diye üç biçimde ifade etmektedir.

- o *Kendiliğinden İş birliği*: Örgütte yer alan bireyler arasında çalışma esnasında kendiliğinden meydana gelen iş birliğidir (Lee, Hallinger ve Walker, 2012: 670).
- o *Sezgisel İş İlişkileri*: İki veya ikiden fazla çalışanın bir arada iş ilişkisi içerisinde bağlılıklarının olduğu bir durumdur (Uçar, 2015: 45).
- o *Kurumsallaşmış Uygulama*: Resmî yapılar aracılığıyla kabul ettirilen ve bir arada yapılacak etkinlikleri anlatmaktadır. Birimler, zümreler gibi bir kurumda yer alan dağıtılmış rollerden bahsedilmektedir (Davis, 2009).
- o Gronn (2009: 199) daha sonra liderliğe, odak liderlik ve dağıtımçı liderliğin karışımı olarak bakmıştır. Bunu ise iki liderlik türünün özelliklerini içeren hibrit kavramıyla açıklamaktadır.
- o Spillane'nin Dağıtım Modeli: Spillane dağıtımçı liderliğe yönelik yaptığı çalışmalarda dağıtımı üç şekilde tanımlamaktadır. Bunlar; *iş birlikli, kolektif* ve *koordineli* dağıtımdır (Spillane, 2006: 60; Spillane vd, 2009: 98; Anderson vd, 2009: 113, Spillane ve Orlina, 2005: 165).
- o *İş birlikli Dağıtım*: İki veya ikiden fazla birey üzerinde yayılan liderlik çalışmasıdır. İş birlikli dağıtım, karşılıklı bir dayanışmayı gerektirmektedir. Birinin hareketi direkt olarak diğerinin hareketini etkilemektedir. Bu yüzden liderler birbirlerinin hareketlerini dikkate almaktadırlar (Spillane, 2006: 61-62).
- o *Kolektif Dağıtım*: Liderlik çalışmalarını yapabilmek için birbirlerinden ayrı fakat birbirlerine bağlı bir biçimde iki ya da daha fazla liderin çalışmasını ifade etmektedir (Spillane vd, 2009: 98; Fitzsimons vd, 2011: 318).
- o *Koordineli Dağıtım*: Liderlik çalışmasında dayanışmadan söz edilmektedir. Bu dayanışma bayrak koşusuna benzemektedir. Bayrak yarışında başarılı olabilmenin şartı her bireyin üzerine düşeni en iyi şekilde yapmasına bağlıdır (Spillane, 2006: 60).

Hem Spillane hem de Gronn liderler arasındaki etkileşime vurgu yapmışlardır; dayanışma boyutu, koordine olma, güven ve karşılıklı desteğin liderlik dağıtım modellerinde önemli olduğu belirtilmiştir (Mascall vd, 2009: 84).

Harris'in Dağıtım Modeli: Harris (2009b: 258-259) yaptığı çalışmada gevşek örgütsel bağlantıya karşı sıkı, koordine edilmiş şekle karşı koordine edilmemiş liderlik dağıtım modellerinin iki ekseni olduğunu ve bu tipolojinin dağıtımçı liderlik uygulamalarının dört farklı şeklini ortaya çıkardığını belirtmektedir. Bu modeller; geçici dağıtım, otokratik dağıtım, katkılı dağıtım ve özerk dağıtımdır.

- o *Geçici Dağıtım*: Oldukça esnek, yatay ve gevşek bir örgütsel yapı yaratılmaktadır. Dağıtımçı liderlik uygulamaları koordine edilmemiş ve gelişigüzedir. Sonuç olarak örgüte faydası sınırlıdır.

- o *Otokratik Dağıtım*: Yapılar nispeten değiştirilmemiştir fakat işin ilerlemesi için katılım ve bağlılık teşvik edilmektedir. Ancak mevcut yapı ile sınırlandırılmaktadır, etkisi sınırlıdır.
- o *Katkılı Dağıtım*: Yapılar nispeten değiştirilmemiştir fakat fırsatlar gelişimsel ve yenilikçi çalışmaların sınırlı düzeni için bilerek yaratılmaktadır. Bu çalışma koordine edilmiştir ancak örgüt üzerindeki etkisi dönüştürülebilir olmaktan ziyade katkılıdır.
- o *Özerk Dağıtım*: Yenilik ve değişimi meydana getiren esas amaçla birlikte daha esnek, yatay ve gevşek örgütsel yapılar yaratılmaktadır. Liderlik çalışması hem kendi örgütünde hem de diğer örgütlerde olumlu etki yaratan durumlarda koordine edilmekte ve yayılmaktadır. Ortak yapılanma ve dönüşümsel süreçlere bağlılık açıktır.

### 2.3. Okullarda Dağıtımçı Liderlik

Dağıtımçı liderlik, liderliğin okuldaki iç ve dış ortaklarla bölüşülmesini ve etkililiğin sağlanmasını ifade eder. Dağıtımçı liderlik, liderliği dağıtıp yeni liderlerin meydana gelmesine imkân tanımak demektir (Cemaloğlu, 2019: 137). Okul sadece liderin çalıştığı bir alan değildir. Liderden başka, öğretmenler, öğrenciler, hizmetliler ve velilerden oluşan kozmopolit bir yapıdadır. Örgütün sağlıklı işleyişi için sadece bir kişinin karar, işleyiş ve sorumluluk mekanizmalarını tek elde bulundurması hem çok zor olacak hem de gereken verimi sağlayamayacaktır. Bunun gibi nedenlerden dolayı liderlik konusunda dağıtımçı liderlik modeli gündeme gelmiştir.

Örgütte yer alan her kişinin tecrübesi, yetenekleri ve bilgisi birbirinden farklıdır. Bu nedenle görev dağılımı ve gerekli koordinasyonu sağlayarak insanların tecrübe, bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde kurumun yararını sağlamak amaçlanmaktadır. Alan yazında okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları üzerine yukarıda değinilen çalışmalar da dâhil olmak üzere pek çok çalışma yapılmıştır. Karaman ilindeki anaokulu, ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin katılımıyla yapılan bu çalışma gelecekte yapılacak benzer çalışmalara örnek olması, özelden Karaman ilinde olmak üzere tüm Türkiye’de dağıtımçı liderlik davranışı sergileme konusunda okul yöneticilerine ışık tutması yönünden önemlidir.

Bununla birlikte, karar vericiler ve politika yapıcılar, okullara yönetici seçerken, atarken veya görevde yükseltme yaparken, okul yöneticisi adaylarının dağıtımçı liderlik özelliklerini göz önünde bulunduracaklardır. Tek adam liderliğinden daha ziyade uluslararası alanyazında özellikle okul gibi dinamik yapılarda dağıtımçı liderlik gibi takım çalışması ruhuna uygun liderlik tarzları daha ilgi çekici hale gelmiştir. Bu araştırmada, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerinin nasıl algılandığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır.

Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik düzeyi nedir?

- o Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik düzeyi cinsiyete, kıdeme, eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

### 3. YÖNTEM

Bu başlık altında öncelikle çalışmanın modeline ait bilgiler verilmiştir. Bunun akabinde; araştırmanın yapıldığı evren ve örneklem, çalışma sürecinde kullanılan veri toplama araçları tanıtılmıştır. En son olarak da toplanan verilerin analiz süreçlerine yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu nicel çalışma, tarama modeli kullanılarak yapılmış betimsel bir çalışmadır. Betimsel yöntemde, araştırmada yer alan kişilerin, nesnelere ya da olguların değiştirilmeden kendi şartları içinde tanımlanması amaçlanmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014: 22). Bu çalışmada da Karaman ilindeki öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerinin nasıl algılandığını ortaya konulmaya çalışılmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmaya evren olarak Karaman ilindeki 2019-2020 eğitim öğretim yılı içinde, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî ana okullarda, ana sınıflarda, ilkokullarda ve ortaokullarda çalışan öğretmenler alınmıştır. Bu bağlamda, Karaman İl Millî Eğitim Müdürlüğünden 2019-2020 eğitim öğretim yılına ait öğretmen sayısı edinilmiştir. 2019-2020 eğitim öğretim yılında Karaman ilinde görev yapan; resmî ana sınıfı 261, resmî anaokulu 67, resmî ilkokul 770, resmî ortaokul 796 olmak üzere toplam 1894 öğretmen olduğu görülmüştür. Araştırmanın örneklemini ise evrene ulaşmanın zor olduğu durumda ulaşmakta zorlanılmayacak seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden uygun örnekleme yöntemi ile seçilen 250 öğretmen oluşturmuştur (Büyüköztürk vd., 2014: 92). Bu örneklemin tamamına veri toplama aracı ulaştırılmış, 250 öğretmen de araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul etmiştir. Araştırma örneklemini oluşturan okullardaki öğretmenlerin yaş ve cinsiyet durumları Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Araştırma Örneklemini Oluşturan Okullardaki Öğretmenlerin Cinsiyet Durumları

Cinsiyet	n	%
Kadın	135	54
Erkek	115	46
Toplam	250	100

Tablo 1’de görüldüğü gibi ölçeğe katılan öğretmenlerin %54’ü kadın (135 kişi), %46’sı (115 kişi) erkektir. Araştırma için hazırlanan ölçeğe toplam 250 öğretmen katılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin meslekteki çalışma yılları Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Meslekteki Çalışma Yılı Dağılımı

Meslekte Çalışma Yılı	n	%
1-5	35	14
6-10	70	28
11-15	67	26,8
15 ve üzeri	78	31,2
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin %14’ü (35 kişi) 1-5 yıl, %28’i (70 kişi) 6-10 yıl, %26,8’i (67 kişi) 11-15 yıl, %31,2’si (78 kişi) 15 ve üzeri yıl meslekte çalıştıkları saptanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim düzeyleri Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Eğitim Düzeyleri Dağılımı

Eğitim Düzeyi	N	%
Ön lisans	0	0
Lisans	198	79,2
Yüksek Lisans	52	20,8
Doktora	0	0
Diğer	0	0
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin %0’ı ön lisans, %79,2’si (198 kişi) lisans, %20,8’i (52 kişi) yüksek lisans, %0’ı doktora, %0’ı diğer düzeyde eğitim aldıkları görülmüştür.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

*Dağıtımçı Liderlik Ölçeği:* Bu araştırmada Hulpia ve diğerlerinin (2009) geliştirdiği ve Özdemir’in (2012) Türk kültürüne uyarladığı Dağıtımçı Liderlik Envanterinin (DLE) (Distributed Leadership Inventory-DLI), “Dağıtımçı Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin kullanımı için gerekli izinler alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ölçeğe katılan öğretmenlere ait kişisel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölüm liderlik ekibinin *liderlik fonksiyonlarını* belirlemeye yönelik (13 madde), üçüncü bölüm ise *liderlik ekibinin genel özelliğini* belirlemeye yönelik (10 madde) olarak hazırlanmıştır. Ölçeğin birinci bölümünde araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin demografik özelliklerini (cinsiyeti, meslekteki kıdemi ve eğitim düzeyini) betimlemeye yönelik olgusal üç adet soru yer almaktadır.

*Liderlik Fonksiyonları Alt-Ölçeği:* Bu bölüm ölçeğin ikinci bölümü olup katılımcılardan liderlik fonksiyonlarını beş dereceli likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir (1 = hiç katılmıyorum, 5 = tamamen katılıyorum). Ölçek soruları cevap seçeneklerinin belirgin olma durumuna göre kapalı uçlu kanı sorularından likert tipi derecelendirme ölçeği sorularıdır.



*Liderlik Ekibi Uyumu Alt-Ölçeği:* Bu bölüm ise ölçeğin üçüncü bölümü olup burada katılımcılardan okul liderliği ekibinin uyumunu bir bütün olarak değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılardan bu değerlendirmeleri yine beşli likert tipi bir ölçek üzerinde yapmaları istenmiştir (1 = hiç katılmıyorum, 5 = tamamen katılıyorum).

Bu araştırmada temel liderlik fonksiyonunu saptamaya yönelik bir alt boyut ve liderlik ekibinin uyumunun değerlendirilmesine yönelik bir boyut olmak üzere toplam iki boyuta ilişkin analizlere yer verilmiştir. Liderlik fonksiyonları alt-ölçeği için okul yönetimi için yapılan faktör analizlerinde ise alt-ölçeğin iki faktör yapısından oluştuğu görülmüştür. Bu süreçte bu iki faktör altına giren maddeler incelenmiş ve birinci faktör *destek* ikinci faktör ise *denetim* olarak isimlendirilmiştir.

Liderlik fonksiyonları alt-ölçeği okul yönetimi için yapılan faktör analizlerinde alt-ölçeğin iki faktör yapısından oluştuğu görülmüştür. Bu süreçte bu iki faktör altına giren maddeler incelenmiş ve birinci faktör *destek* olarak belirlenmiştir. Ölçekte bu faktörle ilgili olarak d1, d2, d3, d4, d5, d6, d7, d8, d9, d10 olmak üzere on madde yer almaktadır. Bu maddelerin toplam korelasyonları .35'in üstünde çıktığından hiçbir madde çıkarılmamıştır. Bu boyutun Cronbach alfa katsayısı 0,94'tür.

Liderlik fonksiyonlarının ikinci faktör ise *denetim* olarak isimlendirilmiştir. Bu faktör d11, d12, d13 olmak üzere üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin toplam korelasyonları .35'in üstünde çıktığından hiçbir madde çıkarılmamıştır. Bu boyutun Cronbach alfa katsayısı 0,94'tür.

İkinci alt boyut olarak liderlik uyumu alt ölçeği tek boyuttadır. Bu boyut 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 110 olmak üzere on maddeden oluşmaktadır. Maddelerin toplam korelasyonları .35'in üstünde olduğundan hiçbir madde çıkarılmamıştır. Bu boyutun Cronbach alfa katsayısı 0,96'dır.

Bu değerlere bakıldığında araştırmada kullanılan ölçeğin güvenirlik düzeyi yüksek bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

### **3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Dağıtımçı Liderlik Ölçeğinin Karaman ili Merkez ilçesindeki resmi bağımsız anaokulu, ana sınıfı, ilkokul, ortaokulda görev yapan öğretmenlere uygulanması için öncelikle "ayse.meb.gov.tr" adresinden başvuru yapılmıştır. Daha sonra üniversiteye gerekli evraklar verilip üniversite kanalıyla Karaman İl Millî Eğitim Müdürlüğünden izin /onay alınmıştır. Ölçeğin uygulanması bizzat araştırmacı tarafından önceden belirlenip araştırma kapsamına alınan okullara gidilerek gerçekleştirilmiştir.

Ölçekler doldurulmadan önce araştırma konusu ve amacıyla ilgili okul yöneticilerine ve öğretmenlere ön bilgi verilmiştir. Ölçeğin kaç bölümden oluştuğu ve nasıl doldurulacağı konusunda açıklama yapıp gönüllülük esasına göre ölçeklerin doldurulması sağlanıp doldurulan ölçekler geri alınmış ve numaralandırılmıştır.

Araştırmamızda SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerinin incelenmesi amacıyla yapılan araştırmadaki problemlerin çözümlenmesi için ortaya çıkan verilerin analiz edilmesinde yüzde, frekans ve aritmetik ortalama teknikleri kullanılmıştır.

Okullarda öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerinin incelenmesine ilişkin görüşleri yüzde, frekans ve aritmetik ortalama gibi betimsel analizlerle yapılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet ile ilgili değişkenlere ilişkin anlamlı farkları ortaya koymak için bağımsız t-testi; meslekteki çalışma yılı ve eğitim durumu ile ilgili değişkenlere ilişkin anlamlı farkları ortaya koymak için Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) yapılmıştır. Sonuçlar SPSS programında analiz edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerinin cinsiyet, kıdem, eğitim durumu gibi değişkenlere göre anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Araştırmacıların genel olarak dağıtımçı liderlik düzeylerine ait  $\bar{X}$  ve Ss değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 4. 1’de sunulmuştur.

**Tablo 4.1.** Araştırmacıların Genel Olarak Dağıtımçı Liderlik Düzeylerine ait  $\bar{X}$  ve Ss Değerlerine İlişkin Sonuçlar

Değişkenler	n	$\bar{x}$	Ss
Yönetim	250	3,88	.75
Liderlik	250	3,79	.85

Tablo 4.1’de okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları öğretmen görüşüne göre incelendiğinde öğretmenlerin, genellikle okul yöneticilerinin görece olarak liderlik fonksiyonlarının ( $\bar{X}$  =3,88), lider olma durumlarına ( $\bar{X}$  =3,79) göre daha iyi olduğunu düşünmektedirler. Bunun nedeni okul yöneticilerinin yönetsel becerilerinin daha ağırlıkta olmasından dolayı olabilir. Dağıtımçı liderlik ölçeği ve alt boyutlarından alınan toplam puanların cinsiyete göre t-testi sonuçları Tablo 4.2’de sunulmuştur.

**Tablo 4.2.** Dağıtımçı Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Toplam Puanların Cinsiyete Göre T-testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	P
Toplam	Kadın	135	86.88	16.64	248	1.44	.14
	Erkek	115	90.12	18.73			
Okul Yönetimi	Kadın	135	49.74	9.29	248	1.23	.21
	Erkek	115	51.28	10.45			
Liderlik Ekibi	Kadın	135	37.13	8.12	248	1.57	.11
	Erkek	115	38.83	8.92			

Tablo 4.2’de araştırmacıların cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda; kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik puan ortalamaları toplamda  $\bar{X} = 86,88$  erkek öğretmenlerin ise  $\bar{X} = 90,12$  olarak bulunmuştur. Okul yönetimi boyutunda kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik puan ortalamaları  $\bar{X} = 49,74$  erkek öğretmenlerin ise  $\bar{X} = 51,28$  olarak bulunmuştur. Liderlik boyutunda kadın öğretmenlerin okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik puan ortalamaları  $\bar{X} = 37,13$  erkek öğretmenlerin ise  $\bar{X} = 38,83$  olarak bulunmuştur. İnceleme sonucunda öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik düzeylerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir ( $p > .05$ ). Dağıtımcı liderlik leği ve alt boyutlarından alınan toplam puanların eğitime göre t-testi sonuçları Tablo 4.3’te sunulmuştur.

**Tablo 4.3.** Dağıtımcı Liderlik leği ve Alt Boyutlarından Alınan Toplam Puanların Eğitime Göre T-testi Sonuçları

	<b>Eğitim</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>ss</b>	<b>sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Toplam	Lisans	198	89.67	16.75	248	2.29	<b>.02*</b>
	Lisansüstü	52	83.40	20.24			
Okul yönetimi	Lisans	198	51.45	9.16	248	3.20	<b>.00*</b>
	Lisansüstü	52	46.63	11.42			
Liderlik	Lisans	198	38.21	8.29	248	1.09	.27
	Lisansüstü	52	36.76	9.37			

\* $p < .05$

Tablo 4.3’te araştırmacıların eğitim değişkenine göre okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız t testi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik puan ortalamaları toplamda  $\bar{X} = 89,67$  lisansüstü düzeyde eğitim alan öğretmenlerin ise  $\bar{X} = 83,40$  olarak bulunmuştur. Okul yönetimi boyutunda lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik puan ortalamaları toplamda  $\bar{X} = 51,45$  lisansüstü düzeyde eğitim alan öğretmenlerin ise  $\bar{X} = 46,63$  olarak bulunmuştur. Liderlik boyutunda lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik puan ortalamaları toplamda  $\bar{X} = 38,21$  lisansüstü düzeyde eğitim alan öğretmenlerin ise  $\bar{X} = 36,76$  olarak bulunmuştur. İnceleme sonucunda öğretmenlerin eğitim değişkenine göre okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik düzeylerinde toplam puanda ve okul yönetimi boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $p < .05$ ). Liderlik boyutunda ise anlamlı bir fark tespit edilememiştir ( $p > .05$ ). Dağıtımcı Liderlik leği ve alt boyutlarından alınan toplam puanların kıdeme göre ANOVA testi sonuçları Tablo 4.4’te sunulmuştur.

**Tablo 4.4.** Dağıtımçı Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarından Alınan Toplam Puanların Kıdeme Göre ANOVA testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Toplam						
Gruplar arası	1042.876	3	347.625	1.114	.344	-----
Gruplar içi	76767.528	246	312.063			
Toplam	77810.404	249				
Toplam okul yönetimi						
Gruplar arası	246.724	3	82.241	.845	.470	-----
Gruplar içi	23935.292	246	97.298			
Toplam	24182.016	249				
Toplam liderlik						
Gruplar arası	275.832	3	91.944	1.268	275.832	-----
Gruplar içi	17841.404	246	72.526		17841.404	
Toplam	18117.236	249			18117.236	

Tablo 4,4'te araştırmacıların kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü ANOVA testi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik düzeylerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

## 5. SONUÇ

Bu araştırma, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik düzeylerini tespit ederek, demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları öğretmen görüşüne göre incelendiğinde öğretmenler genellikle okul yöneticilerinin görece olarak liderlik fonksiyonlarının, lider olma durumlarına göre daha iyi olduğunu düşünmektedirler. Bunun nedeni; okul yöneticilerinin yönetsel becerilerinin daha ağırlıkta olmasından dolayı olabilir. Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik düzeylerinde cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin eğitim değişkenine göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik düzeylerinde toplam puanda ve okul yönetimi boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Liderlik boyutunda ise

anamlı bir fark tespit edilememiştir. Cinsiyet değişkenine göre, okul yöneticilerinin algılanan dağıtımçı liderlik puanlarında, istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Buna göre cinsiyet değişkeni okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturmayan bir unsur olmayıp erkek öğretmenlerin dağıtımçı liderlikle ilgili algıları ile kadın öğretmenlerin algıları aynı düzeyde denilebilir.

Araştırma sonuçları Uçar (2015), Yılmaz (2013), Gündüz ve Korkmaz (2011), Akgün'ün (2019) araştırmaları ile örtüşürken, Arabacı vd.nin (2016) yaptıkları araştırmada kadın öğretmenlerin algılarının erkek öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu analize göre kadın öğretmenler, yöneticilerin dağıtımçı liderlik rollerini daha iyi yaptıklarını düşünmektedirler. Araştırma sonuçları Arabacı vd.nin (2016) sonuçlarıyla farklılık göstermektedir.

Öğrenim durumu değişkenine göre, okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları okul yönetimi boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Liderlik boyutunda ise anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Uçar (2015), Gündüz ve Korkmaz (2011), Arabacı vd. (2016) öğrenim durumunun dağıtımçı liderlik puanlarını farklılaştıran bir etmen olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonuçları Uçar (2015), Gündüz ve Korkmaz (2011), Arabacı vd. (2016) ile örtüşmediği görülmektedir. Bu farklılığın nedeni araştırmalarda kullanılan farklı ölçekler olabileceği gibi örneklemelerden kaynaklanıyor da olabilir.

Mesleki kıdem değişkeni için yapılan Anova testi sonucunda, araştırmacıların mesleki kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik düzeylerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Uçar (2015) ve Gündüz ve Korkmaz (2011) yaptıkları araştırmalarında mesleki kıdemın dağıtımçı liderlik özellikleri puanlarında anlamlı farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonuçlarının Uçar (2015) ve Gündüz ve Korkmaz'ın (2011) araştırmalarıyla örtüşmektedir.

## 6. ÖNERİLER

Katılımlı yönetim ilkeleri çerçevesinde okul yöneticilerince alınan kararların başarı ile uygulanması, bu kararların birlikte çalışılan kişilerle alınabilmesine bağlıdır. Nitekim çalışanlarla birlikte alınan kararların uygulanması daha kolay ve sonuçları olumlu yönde olmaktadır. Okulun örgütsel yapısında yönetimin etkinliğinin artırılabilmesi için; birden fazla kişi tarafından sorumluluk alınması sağlanabilir. Okul yöneticileri dolaylı ve dolaysız yolla yönetime destek veren, alttan üste doğru her süreçte kaliteyi arttırmayı amaçlayan bir çalışma ortamı oluşturabilirler. Bir örgütün her bir biriminde çalışanlar, yaptıkları iş hakkında karar alma ve karar verme yetkisine sahip olabilmelidirler. Böylece örgütün gelişen ihtiyaç ve problemlerine anında, etkili çözümler bulunabilecektir. Çalışanların yetkileri ve sorumluluklarının da artırılması ile çalışanların becerilerini ortaya çıkaracak imkân tanınacak ve alınacak kararların daha kabul edilebilir olması sağlanmış olacaktır. Okulda yetki ve sorumluluklar dağıtılarak üretken yenilikçi fikirlerin meydana çıkmasına fırsat tanınacaktır. Okul yöneticileri görevlerini dağıtarak örgütün üyelerinin mesleki doyumunu arttıracaktır. Ayrıca çalışanların bir iş başarma hazzını yaşamalarını arttırarak isteklendirmeye katkı sağlayacaktır. Karar yapıcılar, okul

yöneticisi seçerken, atarken ve onları eğitirken dağıtımcı liderlik ilkelerini göz önünde bulundurabilirler. Onların takım ruhuna uygun çalışma kapasitesine sahip olup olmadıklarını da bazı senaryolar veya sınavlarla ölçebilirler. Araştırmacılar, dağıtımcı liderlik tarzına sahip okul yöneticilerinin okullarında durum çalışması yürütebilir veya dağıtımcı liderlik ile ilgili nitel çalışmalar yürüterek bu liderlik tarzını derinlemesine inceleme fırsatı bulabilirler. Bununla birlikte dağıtımcı liderlik ile okul kültürü, öğretmen iş birliği gibi konuları bir arada çalışarak bunlar arasındaki örüntüleri ortaya koyabilirler.

## KAYNAKÇA

- Akgün, Ö. F. (2019). *Dağıtımcı liderlik davranışlarının okul türüne göre ve müdürlerin belirli özelliklerine göre incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anderson, S. E., Moore, S. ve Sun, J. (2009). Positioning the principals in patterns of school leadership distribution. K.Leithwood, B. Mascall ve T. Strauss (Ed). *Distributed Leadership According to the Evidence* içinde (s. 111-136). Newyork: Routledge.
- Aydoğdu Ü. R., Bülbül M. Ş. ve Karamustafaoğlu O. (2017). Akademik araştırmalarda araştırma yöntemleri ile örneklem ilişkisi: Doğrulayıcı doküman analizi örneği. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 556-565.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 127-148.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş., ve Çakmak, E. K. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Cemaloğlu, N., Çoban, Ö. (2019). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile psikolojik iyi olma durumları arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 48 (221), 167-192.
- Çepni, S. (2010). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. 5. Baskı. Trabzon: Ofset.
- Davis, M.W. (2009). *Distributed leadership and school performance*. Dissertation Submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, UMI Number: 3344534.
- Dinham, S. (2009). The relationship between distributed leadership and action learning in schools: A case study. A. Harris (Ed). *Distributed Leadership* içinde (s. 139-156). London: Springer.
- Fitzsimons, D., James, K. T. ve Denyer, D. (2011). Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13 (3), 313-328.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.

- Gronn P. (2006). The significance of distributed leadership. *Educational Leadership Research*, 7,160-172.
- Gronn, P. (2009). From distributed to hybrid leadership practice. A. Harris (Ed). *Distributed Leadership* içinde (s. 197-218). London: Springer.
- Gürsel, M. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Konya: Çizgi.
- Hallinger, P. ve Heck, R. H. (2009). Distributed leadership in schools: does system policymake a difference? A. Harris (Ed), *Distributed Leadership* içinde (ss. 101-117). London: Springer Science Business Media.
- Harris, A. (2005). Leading or misleading? Distributed leadership and school improvement. *Journal of Curriculum Studies*, 37(3), 255–65.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172–188.
- Harris, A. (2009a). Distributed leadership: what we know? A. Harris (Ed), *Distributed leadership* içinde (s. 11-21). London: Springer Science Business Media.
- Harris, A. (2009b). Distributed leadership and knowledge creation. K. Leithwood, B.M. Mascall ve T. Strauss (Ed), *Distributed Leadership According to the Evidence* içinde (ss. 253-266). Newyork: Routledge.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim, teori, süreç ve uygulama*. (C. Çetin ve E. C. Mutlu, Çev.). İstanbul: Der.
- Hulpia, H., Devos, G. ve Rosseel, Y. (2009). Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1013-1034.
- Koçel, T. (1993). *İşletme yöneticiliği yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış* (4. Baskı). İstanbul: Beta.
- 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.
- Lee, M.,Hallinger, P. ve Walker, A. (2012). A distributed perspective on instructional leadership in international baccalaureate (IB) schools. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 664-698.
- Leithwood, K., Harris, A., ve Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28 (1), 27-42.
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N. ve Yashkina, A. (2009). Distributed leadership to make schools smarter. K.Leithwood, B. Mascall ve T. Strauss (Ed). *Distributed Leadership According to the Evidence* içinde (ss. 223-251). Newyork: Routledge.
- MachBeath, J. (2009). Distributed leadership: paradigms, policy and paradox. K. Leithwood, B.Mascall ve T. Strauss (Ed). *Distributed Leadership According to the Evidence* içinde (ss. 41-58). Newyork: Routledge.

- Mascall, B., Leithwood, K. Strauss, T. ve Sacks, R. (2009). The relationship between distributed leadership and teachers' akademik optimism. A Harris (Ed). *Distributed Leadership* içinde (ss. 81-100). London: Springer.
- MEB (2016). *2015 PISA ulusal raporu*. Ankara: MEB.
- Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 18(4), 575-598.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı.
- Peiperi, M., (1997). "Does empowerment deliver the goods. " *The Financial Post*, January 6th, 2-4.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi.
- Spillane, J., Halverson, R., ve Diamond, J. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Spillane, J. P. (2005). *Distributed leadership*. The Educational Forum, 143-150.
- Spillane, J.P. ve Orlina, E.C. (2005). Investigating leadership practice: exploring the entailments of taking a distributed perspective. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 157-176.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. United States: Jossey Bass.
- Spillane, J. P., Camburn, E. M. ve Pareja, A. S. (2007). Taking a distributed perspective to the school principal's workday. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 103-125.
- Spillane, J. P., Hunt, B. ve Healey, K. (2009). Managing and leading elementary schools: Attending to the formal and informal organisation. *International Studies in Educational Administration*, 37(1), 5-28.
- Şahin, F. ve Çoban, Ö. (2020). Effect of school climate, students 'self-handicapping behaviors and demographic characteristics on students' achievement. *I.E.: Inquiry in Education*, 12 (2), Article 6. <https://digitalcommons.nl.edu/ie/vol12/iss2/6> sitesinden alınmıştır.
- Uçar, R. (2015). *İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış doktora tezi). Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, N. (2017). Distributed leadership: a conceptual framework. *International Journal of Field Education*, 3(2), 18-25.
- Yılmaz, A. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. (342363)
- Yulk, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. (Ş. Çetin, R. Baltacı, Çev.). Ankara, Nobel.



## EXTENDED ABSTRACT

In this study, we aimed to examine how school administrators 'distributed leadership styles according to teachers' views. In this direction, the following questions were investigated:

- What is the distributive leadership level of school administrators?
- Is there a significant difference between school principals' distributed leadership and teachers' gender, seniority, educational status.

This study was conducted with 250 teachers in Karaman. Decision-makers and policy-makers will take into account the distributive leadership characteristics of prospective school heads when selecting, appointing or promoting administrators to schools.

This quantitative study is a descriptive study conducted using a descriptive model. Teachers working in kindergartens, primary schools and secondary schools were participated the study in the 2019-2020 academic year in the province of Karaman. In this context, the number of teachers for the 2019-2020 academic year has been obtained from the Karaman Provincial Directorate of National Education. Working in the province of Karaman in the 2019-2020 academic year; It has been observed that there are a total of 1894 teachers, 261 in official kindergarten, 67 in official kindergarten, 770 in official primary school and 796 in official secondary school. The data collection tool "Distributed Leadership Scale" was delivered to 250 volunteer teachers.

As a result of the research, when the distributed leadership behaviors of the school administrators who participated in the research are examined according to the teacher's opinion, teachers generally think that the leadership functions of school administrators are relatively better than their leadership status. This is because; It may be due to the emphasis on managerial skills of school administrators. According to the demographic characteristics of the teachers, no significant difference was found in the distributive leadership levels of school administrators in terms of gender and professional seniority variables. However, a significant difference was found in the distributive leadership levels of school administrators in the total score and in the school management dimension according to the education variable of the teachers. No significant difference was found in the leadership dimension. According to the gender variable, no statistically significant difference was found in the perceived distributed leadership scores of school administrators. According to this, gender variable is not an variable that does not create a statistically significant difference in school administrators' distributed leadership characteristics scores, and it can be said that male teachers' perceptions of distributed leadership and female teachers' perceptions are at the same level.

While the results of the research coincided with the researches of Uçar (2015), Yılmaz (2013), Gündüz and Korkmaz (2011), Akgün (2019). Arabacı et al. (2016) found that female teachers 'perceptions are higher than male teachers' perceptions. According to this study, female teachers think that administrators perform their distributed leadership roles better. Therefore our research results differs from Arabacı et al. (2016) 's results.

According to the educational status variable, a significant difference was found in school administrators' distributed leadership styles in the school management dimension. No significant difference was found in the leadership dimension. Uçar (2015), Gündüz and Korkmaz (2011), Arabacı et al. (2016) concluded that educational status is not a factor that differentiates distributed leadership scores. Research results are parallel with the studies of Uçar (2015), Gündüz and Korkmaz (2011), Arabacı et al. (2016). The reason for this difference may be different scales used in studies or it may be due to samples.

As a result of the Anova test conducted for the professional seniority variable, no significant difference was found in the distributive leadership levels of school administrators according to the professional seniority variable of the researchers. Uçar (2015) and Gündüz and Korkmaz (2011) found in their research that professional seniority did not have a significant difference in distributive leadership characteristics scores. The results of the research coincide with the studies of Uçar (2015) and Gündüz and Korkmaz (2011).

Successful implementation of the decisions taken by school administrators within the framework of participatory management principles depends on the ability to make these decisions with the people they work with. As a matter of fact, the decisions taken together with the employees are easier to implement and the results are positive. In order to increase the effectiveness of the management in the organizational structure of the school; It can be ensured that more than one person takes responsibility. School administrators can create a working environment that supports the administration directly and indirectly and aims to increase the quality in every process from bottom to top. Employees in each unit of an organization should be able to make decisions and make decisions about their work. Thus, immediate, effective solutions will be found to the evolving needs and problems of the organization. By increasing the powers and responsibilities of the employees, the opportunity will be given to reveal the skills of the employees and the decisions to be taken will be made more acceptable. By distributing authority and responsibilities in the school, an opportunity will be given to the emergence of productive innovative ideas. School administrators will increase the professional satisfaction of the members of the organization by distributing their duties. In addition, it will contribute to motivation by increasing the pleasure of employees to achieve a job.