

Dağıtımçı Liderlik Envanterinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Murat Özdemir

Çankırı Karatekin Üniversitesi

Bu araştırmada Hulpia, Devos ve Rosseel'in (2009) geliştirmiş oldukları Dağıtımçı Liderlik Envanterinin (DLE) Türkçe uyarlaması kapsamında geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu amaçla Ankara iline bağlı dört merkez ilçedeki sekiz okulda görev yapan toplam 160 öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Katılımcıların 23 maddeden oluşan DLE'nin, liderlik fonksiyonları ve liderlik ekibi uyumu alt-ölçeklerine ilişkin görüşleri sorgulanmıştır. DLE'nin alt-ölçeklerinin geçerlik çalışması, açıklayıcı faktör analizi (AFA); güvenilirlik çalışması ise Cronbach's Alpha, iki eş yarı korelasyonları ve Spearman-Brown güvenilirlik katsayısı ile incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda DLE'nin liderlik fonksiyonları ve liderlik ekibi uyumu alt-ölçeklerinin tek faktör yapısına sahip ve Türk okullarında uygulamaya elverişli geçerli ve güvenilir bir ölçek oldukları belirlenmiştir. Araştırmada DLE'nin Türkçe versiyonunun, dağıtımçı liderlik araştırmalarında kullanılacak uygun bir veri toplama aracı olduğu genel sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar sözcükler: *Dağıtımçı liderlik, Dağıtımçı Liderlik Envanteri (DLE), geçerlik, güvenilirlik*

Atıf için/Please cite as:

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.

**Turkish Adaptation of Distributed Leadership Inventory:
The Validity and Reliability Studies**

Introduction. Leadership process is an important variable in order for accomplishing the organizational goals (Bass & Avolio, 1994; Rukmani, Ramesh & Jayakrishnan, 2010). There is also positive correlation between effective leadership behaviors of school administrators and reaching the schools' targets (Bossert, Dwyer, Rowan & Lee, 1982; Edmonds, 1979; Hallinger & Heck, 1998). For these reasons, studies on educational leadership have increased for the last thirty years (Andrews & Soder, 1987; Hallinger, 1990, 2003, 2010). Traditionally, leadership studies have mainly concentrated on the solo leaders. According to this approach, the leaders have been conceptualized as if they were supernatural hero. Similarly, the leadership theories including trait, behavioral and contingency examined the leadership processes just concentrating on the leaders and followers. In addition, transformative, transactional and instructional leadership studies have also tried to understand the effect of leaders on organizational outcomes (Bass, 1985; Burns, 1978; Hallinger & Murphy, 1985). However, the solo leadership approaches have been criticized by some scholars recently just because they are not suitable for the modern organizations (Elmore, 2000; Gronn, 2000, 2002; Harris & *et al.*, 2007; Spillane, 2005). These authors have introduced an alternative leadership paradigm which they named it as *distributed leadership*. According to the theorists of distributed leadership, leadership processes is distributed across whole organization in modern organization. Especially division of labor, increased organizational levels and organizational complexity has played a determining role in appearance of the distributed leadership paradigm. When it is examined in educational context it is argued that schools should not be administered solely by the principals, but the other stakeholders such as assistant principals, teachers, parents and even students should also participate in the decision-making in schools. This new trend led to a new leadership study under the name of distributed leadership especially in foreign literature (Haris *et al.*, 2007; Hulpia, Devos & Keer, 2011; Lashway, 2003; Spillane, 2006). But, there is a lack of empirical research in Turkish literature on distributed leadership. There are only few studies concentrating on the distributed leadership in Turkish literature (e.g. Baloğlu, 2011; Korkmaz & Gündüz, 2011). When examined in detail, it is understood that those studies are not directly measure the distributed leadership levels at schools. Therefore it is assumed that there is a need for measuring the distributed leadership level in Turkish schools. However, there is not a suitable scale for this purpose in Turkish context.

Purpose. The purpose of the study was to adapt a useful distributed leadership scale for Turkish schools. In line with this purpose, it was decided that the Distributed Leadership Inventory (DLI) developed by Hulpia and et al. (2009) could be one of those tools. Therefore, present study aimed to investigate whether DLI was a valid and reliable data collection tool in Turkish culture.

Method. 160 voluntary teachers from eight schools located in four districts of the province of Ankara participated in the current research. Data were collected with the Turkish version of DLI which was originally developed by Hulpia and et al in 2009. The 23 items-DLI is composed of two sub-scales; one is *leadership functions* (13-items) and the other is *leadership team characteristics* (10-items). The original DLI was firstly translated into Turkish and then Turkish form was re-translated into English by experts in educational administration and English language. After translations process, the DLI was administered to the participants by the researcher. 160 scales were analyzed with exploratory factor analysis (EFA) to determine the factor structure of the sub-scales of the DLI. The reliability studies were calculated with Cronbach's Alpha coefficient, two half test correlation and Sperman-Brown reliability coefficient. Statistical calculations were made with SPSS. 18 version.

Findings and Discussion. Factor analysis of the DLI showed that the sub-scales of the DLI were made of single factor structure. *Leadership function sub-scale* explains 69.67 percent of the variation for the principals, 63.26 percent for the head assistant principals and 70.15 percent for the assistant principals. In addition, Cronbach alpha internal consistency coefficient values were calculated as follows: [$\alpha = .96$] for principals; [$\alpha = .95$] for head principal assistants and [$\alpha = .96$] for assistant principals. Factor analysis of the *leadership team characteristics* revealed that this sub-scales is also made of single factor structure and explains 81.92 percent of the variation. Cronbach's Alpha internal consistency value of this sub-scale was calculated as .98. All these findings are parallel with the findings of the original DLE study (Hulpia et al., 2009).

Conclusion. With the present study it is understood that Turkish version of DLI can be used as valid and reliable data collection tool in distributed leadership studies in Turkish school.

Keywords: *Distributed leadership, Distributed Leadership Inventory (DLI), validity, reliability*

Örgütsel amaçların etkili bir şekilde başarılmasında liderlik süreci önemli bir rol oynamaktadır (Bass ve Avolio, 1994; Rukmani, Ramesh ve Jayakrishnan, 2010). Bir eğitim örgütü olarak okulun, amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi de, okul yöneticilerinin etkili liderlik davranışları sergilemelerine bağlıdır (Bossert, Dwyer, Rowan ve Lee, 1982; Edmonds, 1979; Hallinger ve Heck, 1998). Liderlik sürecinin örgütsel etkililik açısından taşıdığı önemin genel kabul görmesinin bir sonucu olarak liderlik konusuna odaklanan yerli ve yabancı yazında önemli bir bilgi birikimine ulaşıldığını söylemek mümkündür (Andrews ve Soder, 1987; Çelik, 2000; Hallinger, 1990, 2003, 2010; Korkmaz, 2008; Özdemir, 2012). Ancak alan yazın incelemelerinde liderlik sorunsalının yaygın olarak ‘tek adam’ kavramsallaştırılmasına dayalı olarak ele alındığı ve çözümlendiği görülmektedir (Rost, 1993). Nitekim ‘liderlik’ konusuna odaklanan çalışmaların tarihsel seyrine bakıldığında *kişi-odaklı*, *davranış-odaklı* ve *koşul-odaklı* liderlik kuramlarının tümünün, liderin ‘özelliklerinin ne olduğunu’ ve liderin ‘ne yaptığını’ anlamaya çalıştıkları görülmektedir. Benzer şekilde eğitim ve okul liderliği yazınında son otuz yıl içerisinde yürütülmüş olan *işlemsel*, *dönüşümsel* ve *öğretimsel liderlik* çalışmaları da, liderliği, öz olarak tek adam anlayışı çerçevesinde ele almış ve incelemiştir (Bass, 1985; Burns, 1978; Hallinger ve Murphy, 1985). Tek adam liderliği paradigması temel olarak lider-izleyen düalizmi üzerine inşa edilmiştir. Bu anlayışa göre lider, izleyenleri karşısında üst bir konumdadır ve izleyenler kendisine bağımlı durumdadır (Gronn, 2000).

Ancak, özellikle 1980’li yılların ortalarından itibaren hayata geçirilen ‘okula dayalı yönetim’ ve ‘öğretmen kariyer basamakları’ gibi uygulamalarla birlikte, araştırmacıların sadece okul müdürlerinin liderlik davranışlarına değil, aynı zamanda öğretmenlerin liderlik sürecindeki rolleri üzerine de odaklanmaya başladıkları görülmüştür. Yine bu süreçte ‘ağ-temelli denetim’ (network control) yaklaşımının ortaya çıkmasıyla birlikte, liderlik işlevlerinin giderek örgütsel yapı içerisinde dağıtmaya başladığı görüşü de savunulmuştur (Rowan, 1990). Benzer şekilde örgüt içi iyileştirme çabaları, çalışanların güçlendirilmesi ve karar süreçlerine dâhil edilmesi ve örgütsel demokrasinin geliştirilmesi gibi süreçler, tek adam liderliği uygulamasının günümüzde işlerliğini kaybetmeye başladığının bir göstergesi olarak düşünülebilir (Cheney, 1995; Chiles ve Zorn, 1995; Dachler ve Wilpert, 1978; Marshall ve Stohl, 1993; Vredenburg ve Brender, 1993).

Bu gelişmelerle paralel olarak son yıllarda örgüt ve yönetim yazınında ‘tek adam’ liderliği anlayışının bazı akademisyenler tarafından eleştirilmeye ve sorgulanmaya başladığı görülmektedir (Elmore, 2000; Gronn, 2000, 2002; Harris vd., 2007; Spillane, 2005). ‘Tek adam’ liderliği anlayışının

sorgulanır bir hale gelmesinin muhtemel nedenlerinden biri, örgütsel görevlerin örgütün bütünü üzerine dağıtılmış olmasıdır. Bu bağlamda hiyerarşik örgütsel desenin üst basamağında yer alan bir yöneticinin, örgütsel işlerin tümünü kontrol edebilmesinin ve tüm bu işleri tek başına yönetebilmesinin neredeyse imkânsız olduğu belirtilmektedir (Elmore, 2000). Dolayısıyla lideri metaforik bir bakış açısıyla bir ‘kahraman’ gibi kavramsallaştıran geleneksel tek adam liderliği paradigması yerini, liderliği, örgütün bütününe yayılmış bir süreç olarak kavrayan ‘dağıtımçı liderlik’ paradigmasına terk etmektedir.

Dağıtımçı liderliğe ilişkin alan yazında çeşitli tanım ve betimlemelerle karşılaşmak mümkündür. Dağıtımçı liderliğe ilişkin bilinen ilk çalışma Gibb tarafından 1954 yılında yapılmıştır. Bu çalışmasında Gibb, liderliğin grup üyeleri arasında dağıtıldığı görüşünü savunmuştur. Heck ve Hallinger’e (2009) göre ise dağıtılmış liderlik, yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin içerisinde yer aldıkları katılımcı ya da işbirliğine dayalı bir karar alma sürecidir. Bu bağlamda son yıllarda okulların katılımcı bir anlayışa dayalı olarak yönetilmesi gerektiği düşüncesi de çeşitli çevrelerce savunulan bir görüş haline gelmiştir (Smylie, Lazarus ve Conyers, 1996).

Spillane ve diğerlerine (2001) göre ise dağıtımçı liderlik, işlerin önce lider ve izleyenler arasında dağıtılması, ardından grup üyelerinin yaptıkları işlerin bütünleştirilmesi sürecidir. Buna göre liderlik fonksiyonu, işlerin grup üyeleri arasında paylaşılmasını ve böylece birden fazla liderin etkileşimine dayalı olarak yapılmasını içeren bir süreçtir. Bu bağlamda dağıtımçı liderlik; okul liderleri, izleyenler ve bunların etkileşim halinde oldukları durumun bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Spillane ve diğerlerine (2001) göre dağıtımçı liderlik, metaforik olarak liderin ve izleyenlerin yaptıkları bir dansa benzetilebilir. Bu dansa lider ve izleyenler etkileşim halindedir. Dans esnasında bu etkileşim çok önemli olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Çünkü dans, bir müzik eşliğinde yapılmaktadır. Bu nedenle, dans eden lider ve izleyenlerin müziğin ritmine kendilerini uydurmaları gerekmektedir. Bu çerçevede Spillane ve diğerlerinin, dağıtımçı liderliği, liderler ve izleyenler arasındaki harmoni olarak ele aldıkları anlaşılmaktadır. Anlaşılacağı üzere Spillane ve diğerlerinin dağıtımçı liderliği kavrayış biçimleri Fiedler’in durumsal liderlik kuramına benzemektedir. Durumsal liderlik kuramına göre liderin grup üzerindeki etkisi temel olarak grubun yapısına bağlıdır (Akt. Coleman ve Earley, 2005, s. 10).

Bir başka görüşe göre dağıtımçı liderlik, ‘liderlik işlevlerinin tümünü kendi uhdesinde barındıran kahraman liderlik anlayışı yerine, bu işlevlerin, örgüt ya da takım üyeleri arasında dağıtılmasıdır’ (Yukl, 2002, s. 4). Bu

görüşe paralel olarak Gronn (2000, s. 317) dağıtımçı liderliği 'etkileşim halinde olan bir grup insanın bir özelliği' olarak ele almaktadır. Bu bağlamda Gronn (2002) geleneksel olarak liderlik araştırmalarının baskın olarak 'odak liderlik' (focus leadership) anlayışı çerçevesinde yürütüldüğünü, oysa bu yaklaşıma alternatif bir analiz birimi olarak 'dağıtımçı liderlik' yaklaşımının da giderek gündeme geldiğini belirtmektedir. Gronn (2002, s. 425) genel olarak lider-izleyen düalizmi üzerine kurulmuş olan liderlik tanımlarını eleştirmekte ve dağıtımçı liderliğin örgütsel yaşamın önemli bir bileşeni olan işbölümüne dayalı olarak ortaya çıktığını öne sürmektedir. Örgütsel işler çeşitlendikçe ve nitelik olarak değişme gösterdikçe, bu işlerin görülmesi, beraberinde uzmanlaşmayı getirmektedir. Uzmanlaşmanın yaygınlaşması ise örgüt içerisinde karşılıklı bağımlılığa ve doğal olarak işbirliğine neden olmaktadır. Örgüt üyelerinin birbirine bağımlı olması ve işbirliği yapmalarının bir gerekliliğe dönüşmesi ise liderliğin dağıtılması sonucunu doğurmaktadır. Ancak örgütün bütüne dağıtılmış olan liderlik, parça parça liderliğin aritmetik toplamından daha büyük güce yol açmaktadır. Ortaya çıkan bu gücün *holizm* ya da *sinerji* olarak tanımlandığı görülmektedir (Baloğlu, 2011).

Dağıtımçı liderliğin öneminin her geçen gün artmasına karşın, bu alanda yürütülmüş ampirik çalışmaların çok az sayıda olduğunu tespit etmek mümkündür (Haris vd., 2007; Hulpia, Devos ve Keer, 2011; Lashway, 2003; Spillane, 2006). Türkçe yazında ise dağıtımçı liderlik başlığı adı altında biri kuramsal (Baloğlu, 2011), diğeri ampirik (Korkmaz ve Gündüz, 2011) olmak üzere iki çalışmaya rastlanmıştır. Baloğlu (2011), çalışmasında temel olarak dağıtımçı liderliğin kuramsal gelişiminde derin etki yaratmış olan Gronn, Spillane ve Elmore'un dağıtımçı liderliğe yönelik katkılarını irdelemiştir. Korkmaz ve Gündüz (2011) ise çalışmalarında ilköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini incelemişlerdir. Anılan bu çalışmada veri toplama aracı olarak Kouzes ve Posner (2001) tarafından geliştirilmiş olan *Liderlik Davranışı Envanteri (LDE)* kullanılmıştır. Ancak bu envanterin temel olarak dağıtımçı liderliğe odaklanmaktan çok, kişilerin liderlik davranışlarını saptamaya yönelik olarak geliştirilmiş olduğu anlaşılmaktadır (Kouzes ve Posner, 2001, s. 5). Dolayısıyla Türkçe yazında örgütlerde dağıtımçı liderliğin görünümünü belirleyecek bir ölçeğin mevcut olmadığı genel sonucuna ulaşılmıştır.

Bu gerekçelere dayalı olarak muhtemel dağıtımçı liderlik araştırmalarında kullanılacak, Türk kültürüne ve Türk okullarının örgütsel yapısına elverişli, geçerli ve güvenilir bir dağıtımçı liderlik ölçeğine ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda yurt dışı alan yazın

taramalarında dağıtımçı liderliğe ilişkin bazı nicel çalışmaların gerçekleştirilmiş olduğu saptanmıştır (Avolio, Bass ve Jung, 1999; MacBeath, 2005; Mayo, Meindl ve Pastor, 2003; Sheppard, Hurley ve Dibbon, 2010; Silins, Mulford ve Zarins, 2002). Bu çalışmaların bir bölümünün örgütü bir *bütün olarak* ele aldığı; diğer bir bölümünün örgütü *parçaların bir toplamı olarak* incelediği ve son olarak diğer bir bölümünün örgütü *sosyal bir ağ olarak* incelediğini belirtilmektedir (Conger ve Pearce, 2003). Hulpia, Devos ve Rosseel (2009) ise yürüttükleri çalışmalarında bu üç yaklaşımın bir sentezini yaparak, üç yaklaşımı da içerecek şekilde *Dağıtımçı Liderlik Envanteri (DLE)* (Distributed Leadership Inventory-DLI) adı altında bir ölçek geliştirmişlerdir.

Yapılan incelemeler sonucunda Hulpia ve diğerlerinin (2009) geliştirmiş oldukları DLE'nin, Türk okullarındaki dağıtımçı liderliğinin görünümünü incelemek bakımından elverişli bir ölçek olduğuna karar verilmiştir. Bunun iki nedeni vardır; ilk olarak DLE çalışmasında, resmi okul liderleri olarak *okul müdürü, müdür yardımcısı ve lider öğretmen* olmak üzere üç okul lideri üzerine odaklanılmıştır. Türk okullarında ise *okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı* olmak üzere üç kademedeki oluşun resmi yöneticilik pozisyonu bulunmaktadır. İkinci olarak, DLE, grubu bir taraftan bütün olarak incelerken (liderlik ekibi) diğer taraftan liderlik ekibinin üyesi olan müdür, müdür yardımcısı ve lider öğretmenin, liderlik davranışlarını ayrı ayrı saptamak üzere tasarlanmıştır. Yukarıda da belirtildiği üzere DLE bir taraftan okulun liderlik ekibi arasındaki genel uyum düzeyini ortaya çıkartırken, diğer yandan liderlik ekibi üyelerinin bireysel liderlik davranışlarını ne düzeyde sergilediklerini saptayabilme gücüne sahiptir. Bu gerekçelere dayalı olarak mevcut araştırmada Hulpia ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilmiş olan DLE'nin Türk kültürüne uyarlanması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda DLE'nin Türk okullarında uygulanabilir geçerli ve güvenilir bir dağıtılmış liderlik ölçeği olup olmadığı sorusuna yanıt aranacaktır.

Yöntem

Çalışma Grubu ve İşlemler

Araştırma, Ankara ili merkez ilçelerinden Çankaya, Keçiören, Mamak ve Sincan'da yer alan toplam sekiz okulda görev yapan 160 öğretmen üzerinde yürütülmüştür. Araştırma kapsamına alınan okulların seçiminde, bu okullarda müdür başyardımcısının olması bir tercih nedeni olmuştur. Norm-kadro uygulaması çerçevesinde bazı ölçütleri karşılayan okullara müdür başyardımcısı kadrosu verilmektedir. Örneğin Anadolu türü

liselerde müdür başyardımcısı kadrosu, öğrenci sayısına bakılmaksızın verilmekte iken, genel lise ve ilköğretim okullarında müdür başyardımcısı kadrosu öğrenci sayısına göre verilmektedir. Araştırmada okul seçiminde müdür başyardımcısı olma ölçününün tercih nedeni olması, *okul liderlik ekibinin* kuramsal olarak bu çalışma kapsamında *okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarında* oluşturulmuş olmasıdır. Okulların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yaklaşımı benimsenmiştir. Bu doğrultuda farklı tür ve kademelerdeki okulların çalışma kapsamına alınmasına gayret gösterilmiştir. Bu amaçla uyumlu olarak sekiz okulun beşi Anadolu lisesi, biri genel lise, biri meslek lisesi ve bir diğeri ise ilköğretim okuludur. Araştırma kapsamına alınan okullar araştırmacı tarafından bizzat ziyaret edilmiş ve araştırmaya katılmaya gönüllü öğretmenlere anketler bırakılmış ve bir haftalık bekleme süresinin sonunda bu okullar tekrar ziyaret edilerek anketler yeniden toplanmıştır.

Katılımcıların 53'ü erkek (%33), 107'si kadın (%67); 134'ü evli (%84), 26'sı bekâr (%16); 124'ü lisans (%78), 36'sı lisansüstü eğitim (%22) mezunudur. Katılımcıların yaş ortalaması 41'dir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 6'sının öğretmenlikte geçen toplam hizmet süresi 1-5 yıl (%3.8); 10'unun 6-10 yıl (%6.3); 53'ünün 11-15 yıl (%33.1); 47'sinin 16-20 yıl (%29.4) ve geri kalan 44'ünün 21 yıl ve üzeridir (%27.5). Yine katılımcıların 70'inin halen görev yaptıkları okulda geçen hizmet süresi 1-5 yıl (%43.8); 47'sinin 6-10 yıl (%29.4); 24'ünün 11-15 yıl (%15); 12'sinin 16-20 yıl (%7.5) ve diğer 7'sinin 21 yıl ve üzeridir (%4.4). Görüldüğü üzere katılımcıların çoğu kadın, lisans mezunu ve orta yaşlıdır. Hizmet süresi bakımından katılımcıların çoğunun 10 ile 20 yıl arasında öğretmenlik deneyimine sahip olduğu ve büyük çoğunluğunun aynı okulda 10 yıl ve daha az sürede görev yaptığı da anlaşılmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada Hulpia ve diğerlerinin (2009) geliştirmiş oldukları Dağıtımçı Liderlik Envanterinin (DLE) (Distributed Leadership Inventory-DLI) Türkçeye uyarlama çalışması yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle ölçeği geliştiren Hulpia ve diğerlerinden izin alınmıştır. DLE, iki ayrı alt-ölçekten oluşmaktadır. Birinci alt-ölçek müdür, müdür yardımcısı ve lider öğretmenlerden oluşan liderlik ekibinde yer alan üyelerin ayrı ayrı olmak üzere *liderlik fonksiyonları* (13 madde), ikinci alt-ölçek ise *liderlik ekibinin genel özelliği* -(uyumu) (10 madde) üzerine odaklanmaktadır.

Liderlik Fonksiyonları Alt-Ölçeği: Hulpia ve diğerleri (2009) bu bölümde katılımcılardan okul müdürü, müdür yardımcısı ve lider öğretmenlerin

liderlik fonksiyonlarını ayrı ayrı olmak üzere beş dereceli Likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirmelerini istemişlerdir (0 = hiçbir zaman; 4 = her zaman). Ölçeğin bu bölümünde yer alan ifadeler, ilgili alanyazına dayalı olarak dört temel liderlik fonksiyonunu saptamaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu fonksiyonlar sırasıyla (1) güçlü vizyon, (2) destekleyici liderlik davranışları, (3) öğretimsel destek ve bilişsel uyarım ve (4) denetime ilişkin maddelerden oluşmaktadır.

Liderlik Ekibi Uyumu Alt-Ölçeği: Bu bölümde katılımcılardan okul liderliği ekibinin uyumunu bir bütün olarak değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılardan bu değerlendirmeleri yine beşli Likert tipi bir ölçek üzerinde yapmaları istenmiştir (0 = kesinlikle katılmıyorum; 4 = kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin bu bölümünde yer alan ifadeler ilgili alanyazına dayalı olarak üç grupta toplanmıştır. Bu gruplar sırasıyla (1) rol belirsizliği, (2) grup uyumu ve (3) amaç uzlaşma derecesinden oluşmaktadır.

DLE, Belçika'da öğrenci sayısı en az 600 olan 46 ortaöğretim okulunda 1522 öğretmen, 148 lider öğretmen, 85 müdür yardımcısı ve 47 okul müdürü üzerinde uygulanmıştır. Toplanan verilerin analizinde *açımlayıcı faktör analizi (AFA)* ile *doğrulayıcı faktör analizi (DFA)* teknikleri uygulanmıştır. Faktör analizi sonrasında ise alt-ölçeklerin güvenilirliğine bakılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi, (a) *liderlik fonksiyonları alt-ölçeği* ve (b) *liderlik ekibi özellikleri (uyumu) alt-ölçekleri* için ayrı ayrı yapılmıştır. Liderlik fonksiyonları alt-ölçeğinde okul müdürü, müdür yardımcıları ve lider öğretmen puanları üzerinde ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. *Liderlik ekibi uyumu* için yapılan analizler, bu alt-ölçeğin tek faktör yapısında olduğunu ve tek faktör yapısının, varyansın %44.93'ünü açıkladığını göstermiştir. Liderlik fonksiyonları alt-ölçeği için müdür, müdür yardımcıları ve lider öğretmenler için ayrı ayrı yapılan faktör analizlerinde ise alt-ölçeğin her üç grup için iki faktör yapısından oluştuğu görülmüştür. Bu süreçte bu iki faktör altına giren maddeler incelenmiş ve birinci faktör *destek* ikinci faktör ise *denetim* olarak isimlendirilmiştir. İki faktörlü modele göre liderlik fonksiyonlarındaki varyansın açıklanma oranı müdürler için %53.88, müdür yardımcıları için %55.95 ve lider öğretmenler için %52.81 olarak hesaplanmıştır. Daha sonra *liderlik ekibi özellikleri (uyumu)* için belirlenen tek faktör yapısı ile *liderlik fonksiyonları* için belirlenmiş olan iki faktör yapısı, *doğrulayıcı faktör analizi* ile sınanmıştır. Bu çalışmalar sonucunda açımlayıcı faktör analizi sonuçları doğrulanmıştır.

DLE'nin alt-ölçekleri ve alt-ölçeklere ait faktörlere ilişkin güvenilirlik düzeyleri Cronbach's Alpha katsayısı ile belirlenmiştir. Yapılan analizlerde tek faktörden oluşan *liderlik ekibi uyumu* alt-ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı .91 olarak belirlenmiştir. Liderlik ekibi üyelerinin liderlik işlevleri

Murat Özdemir

ise *destek* alt-faktöründe müdürler ve müdür yardımcıları için .93, lider öğretmenler için .91 olarak hesaplanmıştır. *Denetim* alt-faktöründe ise Cronbach's Alpha katsayısı müdür yardımcıları için .85, müdürler için .83 ve lider öğretmenler için .79 olarak hesaplanmıştır.

Çeviri Çalışması

DLE'nin uyarlama çalışması sürecine öncelikli olarak ölçeğin Türkçe çevirisi ile başlanmıştır. Bu amaçla orijinal ölçek, eğitim yönetimi ve teftişi alanında iki akademisyen ve bir İngiliz dili uzmanı tarafından Türkçeye tercüme edilmiştir. Ardından Türkçeleştirilmiş ölçek yine eğitim yönetimi ve teftişi alanından farklı iki akademisyen tarafından yeniden İngilizceye tercüme edilmiştir. İngilizce orijinal ölçek ile Türkçeden İngilizceye yeniden tercüme edilen ölçek karşılaştırılmış ve iki ölçeğe ait maddeler arasında anlam bakımından bir fark olmadığı görülmüştür. Bu işlemin ardından Türkçeye tercüme edilmiş ölçek maddelerinin anlaşılabilirliğinin incelenmesi amacıyla bir Türk dili ve edebiyatı uzmanının görüşüne başvurulmuştur. Uzmanın gelen öneriler çerçevesinde DLE'nin Türkçe taslak versiyonuna son şekli verilmiş ve taslak ölçek uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Veri Analizi

Araştırma sürecinde katılımcılardan toplanan veriler, açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile analiz edilmiştir. Böylece DLE'nin faktör yapısı belirlenmeye çalışılmıştır. DLE'nin alt-ölçeklerinin faktör yapısını belirlemek amacıyla temel bileşenler analizi yapılmış olup, faktör yük değeri (.35)'in altında olan maddeler değerlendirmeye alınmamıştır. Bununla birlikte öz-değeri 1'den büyük olan faktörler üzerinde işlem yapılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2001). DLE'nin güvenilirlik sınaması ise Cronbach's Alpha katsayısı, iki eş yarı korelasyonları ve Sperman-Brown formülü ile yapılmıştır. Verilerinin analizinde SPSS 18 programı kullanılmıştır.

Bulgular

Geçerlik Çalışmaları

DLE'nin iki alt-ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla 160 katılımcının ölçeklere verdikleri cevaplardan elde edilen puanlara, temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda DLE'nin *liderlik fonksiyonları alt-ölçeği* için yapılan hesaplamalar *müdür (M)*, *müdür başyardımcısı (MBY)* ve *müdür yardımcılığı (MY)* için ayrı ayrı

gerçekleştirilmiştir. Her üç yönetici için *liderlik fonksiyonları alt-ölçeği* için gerçekleştirilen temel bileşenler faktör analizinde *Kaiser-Meyer Olkin* (KMO) değeri kabul edilebilir sınır olan 0.70'in üzerinde çıkmıştır [(KMO_M = .94; KMO_{MBY} = .94; KMO_{MY} = .94). Benzer şekilde *liderlik ekibi uyumu alt-ölçeği* için yapılan temel bileşenler faktör analizinde KMO değeri (.95) olarak hesaplanmıştır. KMO katsayısının 1'e yaklaşması, verilerin analize uygun olduğu anlamına gelmektedir. Mevcut bulgular incelendiğinde KMO değerinin her iki alt-ölçekte de 1'e yakın bir değer ürettiği gözlenmiştir. Bu sonuca dayalı olarak 160 katılımcıdan elde edilen verilerin, faktör analizi yapmak için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan ölçülen özelliğin evrende normal dağılım gösterip göstermediğini saptamak amacıyla *Bartlett Sphericity* (küresellik) testi uygulanmıştır. Bu kapsamda yapılan hesaplamalar sonucunda her iki alt-ölçeğe ait küresellik testi sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür [(Liderlik Fonksiyonları Alt-Ölçeği M; MBY; MY = .000) (Liderlik Ekibi Uyumu Alt-Ölçeği = .000)].

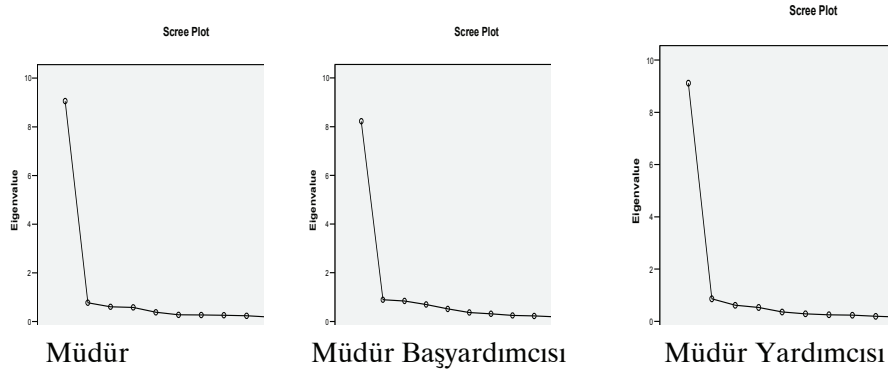
Temel bileşenler faktör analizi işlemi için *Kaiser* ölçütü benimsenmiş ve faktör yükünün en az .35 olması ve varyansı açıklama oranının .40 ve üzerinde olması ölçütleri esas alınmıştır. Bu kapsamda DLE'nin birinci alt-ölçeğinin müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı için ayrı ayrı olmak üzere faktör yapısı, madde-toplam test korelasyonları ve iç-tutarlılık katsayılarına ilişkin bulgular Tablo 1'de verilmiştir.

DLE'nin *liderlik fonksiyonları alt-ölçeğinin* faktör yapısı, madde-toplam korelasyonları ve iç tutarlılık katsayısına ilişkin bilgilerin sunulduğu Tablo 1 ile çizgi grafiklerinin (scree plot) sunulduğu Şekil 1 bir bütün olarak değerlendirildiğinde, her üç yönetici düzeyinde (M; MBY; MY) bu alt-ölçeğin tek boyutlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şekil 1'den de izlenebileceği gibi her üç çizgi grafiğinde de en keskin kırılma birinci faktörle birlikte gerçekleşmiştir. Benzer şekilde Tablo 1'de de her üç yönetici için 1'den büyük değer alan özdeğer sayısı birdir [M = 9.05; MBY = 8.22; MY = 9.12]. Bu bulgulara göre DLE'nin *liderlik fonksiyonları alt-ölçeği* her üç yönetici düzeyinde de tek faktörden oluşmakta olup tek faktörün varyansı açıklama oranları müdür için %69.67, müdür başyardımcısı için %63.26 ve müdür yardımcısı için %70.15'dir.

Tablo 1

DLE'nin Liderlik Fonksiyonları Alt-Ölçeğinin Faktör Yapısı, Madde-Toplam Test Korelasyonları ve Cronbach's Alpha İç Tutarlılık Katsayısı

Müdür			Müdür Başyardımcısı			Müdür Yardımcısı		
Madde-Toplam Test	Faktör Yük		Madde-Toplam Test	Faktör Yük		Madde-Toplam Test	Faktör Yük	
Md	Korelasyonları	Değerleri	Md	Korelasyonları	Değerleri	Md	Korelasyonları	Değerleri
1	.74	.78	1	.73	.79	1	.74	.78
2	.79	.82	2	.78	.83	2	.76	.80
3	.76	.80	3	.73	.81	3	.76	.80
4	.82	.85	4	.78	.85	4	.73	.83
5	.81	.84	5	.74	.80	5	.81	.84
6	.66	.70	6	.66	.74	6	.71	.75
7	.82	.85	7	.80	.87	7	.83	.86
8	.84	.87	8	.78	.84	8	.84	.87
9	.86	.88	9	.80	.85	9	.85	.88
10	.79	.83	10	.35	.39	10	.83	.87
11	.83	.86	11	.73	.81	11	.81	.86
12	.87	.89	12	.77	.84	12	.88	.90
13	.79	.88	13	.73	.80	13	.78	.86
Özdeğer: 9.05			Özdeğer: 8.22			Özdeğer: 9.12		
Açıklanan Varyans: 69.67			Açıklanan Varyans: 63.26			Açıklanan varyans: 70.15		
Cronbach's Alpha: .96			Cronbach's Alpha: .95			Cronbach's Alpha: .96		



Şekil 1. DLE'nin liderlik fonksiyonları alt-ölçeğine ilişkin çizgi grafiği

DLE'nin liderlik fonksiyonları alt-ölçeğinin madde geçerliğine ve homojenliğine ilişkin madde toplam korelasyonları hesaplanmış ve bu hesaplamalarda müdür için $r = .66$ ile $r = .87$; müdür başyardımcısı için $r = .35$ ile $r = .80$ ve müdür yardımcısı için $r = .71$ ile $r = .88$ arasında değişen değerler gözlenmiştir. Hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ise müdür için $\alpha = .96$, müdür başyardımcısı için $\alpha = .95$ ve müdür yardımcısı için $\alpha = .96$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre DLE'nin *liderlik fonksiyonları*

alt-ölçeğine ait maddelerin oldukça homojen bir yapıyı ölçtüğü ve bu alt-ölçeğin her üç yönetici düzeyinde de tek faktörlü olduğu anlaşılmıştır.

DLE'nin *liderlik ekibi uyumu alt-ölçeği* için gerçekleştirilen temel bileşenler faktör analizinde KMO değeri (.95) olarak hesaplanmış; Bartlett küresellik testi ise anlamlı çıkmıştır ($\chi^2 = 2063.399 < .000$). DLE'nin *liderlik ekibi uyumu alt-ölçeğinin* faktör yapısı, madde-toplam korelasyonları ve iç tutarlılık katsayısına ilişkin bilgilerin sunulduğu Tablo 2 ile çizgi grafiğinin (scree plot) sunulduğu Şekil 2 incelendiğinde bu alt-ölçeğin de tek faktörlü olduğu görülmektedir.

Tablo 2

DLE'nin Liderlik Ekibi Uyumu Alt-Ölçeğinin Faktör Yapısı, Madde-Toplam Test Korelasyonları ve Cronbach's Alpha İç Tutarlılık Katsayısı

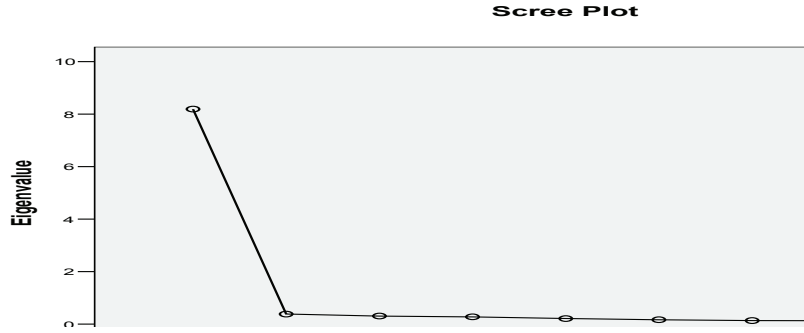
Madde No	Madde-Toplam Test Korelasyonları	Faktör Yük Değerleri
1	.87	.90
2	.90	.92
3	.90	.92
4	.88	.90
5	.87	.90
6	.86	.89
7	.91	.93
8	.91	.93
9	.86	.89
10	.84	.87

Özdeğer: 8.192

Açıklanan Varyans: %81.92

Cronbach's Alpha: .98

Tablo 2'den de izlenebileceği gibi DLE'nin *liderlik ekibi uyumu alt-ölçeğine* ait madde toplam korelasyonları $r = .87$ ile $r = .91$ arasındadır. Bu alt-ölçeğe ait maddelerin faktör yük değerleri ise .87 ile .92 arasında değişme göstermektedir. Ölçeğin açıkladığı varyans oranı %81.92 iken, 1'den büyük özdeğere sahip faktör sayısı tekdir (8.192). Benzer şekilde Şekil 2'de yer alan çizgi grafiğinde de görüldüğü gibi en keskin kırılma birinci faktörle birlikte gerçekleşmektedir. Ortaya çıkan bu değerlere göre DLE'nin *liderlik ekibi uyumu alt-ölçeğinin* homojen yapıda ve tek faktörlü olduğu söylenebilir.



Şekil 2. DLE'nin liderlik ekibi uyumu alt-ölçeğine ilişkin çizgi grafiği

Faktör analizi ve madde toplam korelasyon hesaplamaları sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak, (a) *liderlik fonksiyonları alt-ölçeği* ile (b) *liderlik ekibi uyumu alt-ölçeklerinden* oluşan Dağıtımçı Liderlik Envanterinin (DLE) Türk kültüründe ve Türk okullarında kullanılabilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

Güvenirlilik Çalışmaları

DLE'nin *liderlik fonksiyonları alt-ölçeği* ile *liderlik ekibi uyumu alt-ölçeğinin* güvenirlik analizi; Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı, iki eş yarı arasındaki korelasyon değeri ve Sperman-Brown formülü kullanılarak yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

Dağıtımçı Liderlik Envanterinin Alt-Ölçeklerinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

DLE	Görev	Cronbach's Alpha	İki Eş Yarı Korelasyonları	Sperman-Brown
Liderlik Fonksiyonları Alt-Ölçeği	Müdür	.96**	.94**	.93**
	Md. Baş Yrd.	.95**	.83**	.95**
	Md. Yrd.	.96**	.95**	.95**
Liderlik Ekibi Uyumu Alt-Ölçeği	Tümü	.98**	.96**	.97**

** $p < .001$

Tablo 3'ten de izlenebileceği gibi DLE'nin *liderlik fonksiyonları alt-ölçeğinin* müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı düzeyinde Cronbach's Alpha katsayısı, iki eş yarı korelasyonları ve Sperm-Brown güvenilirlik katsayıları .83 ile .96 düzeyinde değer üretmiştir. Benzer şekilde DLE'nin *liderlik ekibi uyumu alt-ölçeğinin* Cronbach's Alpha katsayısı, iki eş yarı korelasyonları ve Sperm-Brown güvenilirlik katsayıları da .96 ile .98 arasındadır. Elde edilen bu bulgular DLE'nin alt-ölçeklerinin yüksek düzeyde güvenilir olduklarını göstermektedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada *Dağıtımçı Liderlik Envanterinin* Türkçe uyarlama çalışması kapsamında 160 katılımcıdan toplanan veriler üzerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. DLE, *i) liderlik fonksiyonları* ile *ii) liderlik ekibi uyumu* olmak üzere iki alt-ölçekten oluşmaktadır. Orijinal ölçeğin geliştirilmesi sürecinde *liderlik fonksiyonları alt-ölçeği*, alan yazına dayalı olarak liderin '1-güçlü vizyon', '2-destekleyici liderlik davranışları', '3-öğretimsel destek ve bilişsel uyarım' ve '4-denetim' davranışlarını saptamaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Müdür, müdür yardımcısı ve lider öğretmenler için ayrı ayrı gerçekleştirilen açmılayıcı (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizleri (DFA), bu alt-ölçeğin, *destek* ve *denetim* olmak üzere iki alt-boyuttan oluştuğunu ortaya çıkartmıştır (Hulpia vd., 2009; Ek 1). Buna karşın müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı için analizleri ayrı ayrı yapılan mevcut çalışmada ise *liderlik fonksiyonları alt-ölçeğinin* tek boyutlu olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla bu bulgunun, DLE'nin orijinal formunun birinci alt-ölçeği ile birebir uyuşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ortaya çıkan bu farkın muhtemel bir nedeni mevcut araştırmanın bir sınırlılığı olarak örneklemin görece küçük tutulmuş olması olabilir ($n = 160$). Ayrıca, merkeziyetçi yönetsel kültürün hüküm sürdüğü Türk eğitim sisteminde, liderlik pozisyonunda bulunan müdür ve müdür yardımcılarının, uzun dönemli planlar yapabilme koşullarına sahip olup olmadıkları da tartışmalı bir konudur. Bu nedenle DLE'nin orijinal formunda yer alan bu ve benzeri maddeler Türk kültüründe işlememiş olabilir ve bu durum Türkçe formda yer alan *liderlik fonksiyonları alt-ölçeğinin* tek boyutlu çıkmasına yol açmış olabilir. Diğer yandan orijinal ölçeğin geliştirildiği Belçika'da, lider öğretmenlerin diğer öğretmenler üzerinde görece etkin bir rolü ve sorumlulukları bulunmaktadır. Belçika'dan farklı olarak Türk okullarında müdür yardımcılarının, öğretmenlerin işbaşarımları üzerinde, en azından mevzuat uyarınca, tasarruf yetkileri bulunmamaktadır. Belirtilen bu durum da, *liderlik fonksiyonları alt-ölçeğinin* faktör yapısında iki kültür

arasında gözlenen bu farkın olası bir nedeni olabilir. Ancak bu sınırlıklara rağmen, mevcut bulgulara dayalı olarak DLE'nin Türkçe versiyonunun birinci alt-ölçeğinin, liderlik fonksiyonlarını tek boyutta ölçekleme gücüne sahip olduğu genel sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer yandan DLE'nin Türkçe versiyonunda yer alan maddeler incelendiğinde liderin temel olarak uzun dönemli planlara ve bir vizyona sahip olup olmadığının, çalışanlara kişisel ve mesleki yönden destek olup olmadığının ve onları geliştirmeye dönük denetim yapıp yapmadığının sorgulandığı görülebilir (Ek 1). Etkili liderlik sürecine özgü bu davranışlar, öğretim liderinin de temel özellikleri arasında sıralanmaktadır (Gümüseli, 1996). Benzer şekilde vizyon sahibi olmak ve çalışanların yetenek ve ilgilerini ortaya çıkartarak onların güvenini artırmak da *dönüşümcü liderlerin* özellikleri arasında yer almaktadır (Buluç, 2009). Bir bütün olarak değerlendirildiğinde DLE'nin *liderlik fonksiyonları alt-ölçeği*nde sıralanan liderlik davranışları, dağıtımçı liderlik davranışları ile olduğu kadar öğretimsel ve dönüşümcü liderlik davranışları ile uyumlu görünmektedir.

Diğer yandan DLE'nin birinci alt-ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı bakımından bu alt-ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ortaya çıkartmıştır. Bu bulgu orijinal ölçeğin sahip olduğu güvenilirlik katsayısı değerleri ile de uyumludur. Nitekim orijinal ölçeğin birinci alt-faktörüne ilişkin Cronbach's Alpha değerleri müdür, müdür yardımcısı ve lider öğretmenler için *denetim* ve *destek* alt-boyutlarında .79 ile .93 arasında değer almıştır (Hulpia vd., 1999). Ölçeğin Türkçe uyarlaması kapsamında toplanan veriler üzerinde yapılan Cronbach's Alpha, iki eş yarı korelasyonu ve Sperm-Brown güvenilirlik analizi çalışmaları müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı düzeyinde .83 ile .98 arasında değerler üretmiştir. Elde edilen bu bulguya dayalı olarak DLE'nin *liderlik fonksiyonları alt-ölçeğinin*, orijinal ölçekle uyumlu ve yüksek düzeyde güvenilir olduğu genel sonucuna ulaşılmıştır.

DLE'nin ikinci alt-ölçeği olan *liderlik ekibi uyumunun* geçerlik çalışmaları, bu alt-ölçeğin tek faktörlü olduğunu ortaya çıkartmıştır. Bu bulgu, DLE'nin orijinal formu ile uyumludur. Orijinal formda da *liderlik ekibi uyumu alt-ölçeğinin* tek boyutlu olduğu saptanmıştır. Liderlik ekibi uyumu alt-ölçeği temel olarak okulun yönetsel yapısı içerisinde resmi liderlik pozisyonunda olan yöneticiler arasındaki genel uyum düzeyini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır (Hulpia vd., 2009). Bu alt-ölçeğe ilişkin yapılan faktör analizi çalışmalarında bu ölçeğin tek faktörlü yapısının, varyansın %81.92'sini açıkladığı belirlenmiştir. Oysa orijinal formun geliştirilmesi sürecinde bu alt-ölçeğin varyansı açıklama düzeyinin %44 olduğu rapor edilmiştir (Hulpia vd., 2009). Bu nedenle Türkçe formun

varyansı açıklama gücünün daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu tartışmadan da anlaşılacağı üzere DLE'nin Türkçe versiyonuna ait *liderlik ekibi uyumu alt-ölçeği*, tek faktör yapısında ve yüksek düzeyde varyansı açıklayabilme potansiyeline sahip görünmektedir.

Türk okullarında liderlik ekibi arasındaki uyumun yüksek düzeyde olmasının muhtemel bir nedeni, okullardaki bürokratik örgütsel yapı ve bu yapı içerisinde müdürün, alt-kademe yöneticilerine göre görece daha yetkili olması olabilir. Diğer bir deyişle her ne kadar Türk okullarında liderlik ekibi arasındaki uyum düzeyi yüksek gibi görünse de bunun nedeni, yöneticiler arasındaki fikirselsel uyumdan çok, ast-üst ilişkileri bağlamında müdürün daha fazla yönetsel erke sahip olması şeklinde yorumlanabilir. Bu kapsamda yönetim bilimine özgü emir-komuta birliği ilkesi uyarınca müdüre bağlı olarak görev yapan müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının en azından teorik olarak müdürün emir ve yönlendirmelerine dayalı davranmaları beklenen bir durumdur. Çünkü müdür, diğer alt-kademe yöneticilerinin sicil ve disiplin amiridir. Bu nedenle okul müdürü, müdür yardımcılarının eylemlerini sahip olduğu makam gücüne dayalı olarak etkileyebilme gücüne sahiptir. Bu durum nedeniyle bir anlamda müdüre bağlı olarak görev yapan müdür yardımcılarını, görece müdürle uyum içerisinde çalışma gayretinde olabilmektedir. Ayrıca, merkeziyetçi örgütsel desenin bir sonucu olarak okul yöneticilerinin edimleri büyük oranda eğitim mevzuatı tarafından belirlenmektedir. Bu çerçevede okul yöneticileri karar alırken, mevzuata uymak zorundadır. Mevzuata dayalı olarak karar almak ve davranmak durumunda olan okul yöneticileri arasında bir uyumsuzluğun olması, en azından teorik olarak Türk okullarında çok olası görünmemektedir.

Kaynaklar/References

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 72, 441-462.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı liderlik: okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: SAGE.
- Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18, 34-64.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Cheney, G. (1995). Democracy in the workplace: theory and practice from the perspective of communication. *Journal of Applied Communication Research*, 23, 167-200.
- Chiles, A. M., & Zorn, T. E. (1995). Empowerment in organizations: employees' perceptions of the influences of empowerment. *Journal of Applied Communication Research*, 23, 1-25.
- Coleman, M., & Earley, P. (2005). *Leadership and management in education*. New York: Oxford University.
- Dachler, H. P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: a critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23, 1-39.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15-24.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington DC: The Albert Shanker Institute.

- Gibb, C. A. (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*, Vol. 2 (pp. 877–917). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: a new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). *İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları* (Yayımlanmamış araştırma). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Hallinger, P. (1990). Developing the strategic thinking of instructional leaders. *The Elementary School Journal*, 91(2), 89-108.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351.
- Hallinger, P. (2010). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hallinger, P., & Murhpy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217-248.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8, 337-347.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal*, 46, 659-689.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1013-1034.
- Hulpia, H., Devos, G., & Keer, H. V. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2001). Leadership Practices Inventory (LPI). (Revised 2nd Edition: Online Version). http://consummatecoaching.com/images/LPI-WB_book.pdf. Erişim Tarihi: 23.05.2011.

- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 75-98.
- Korkmaz, E. ve Gündüz, H. B. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarını gösterme düzeyi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 123-153.
- Lashway, L. (2003). *Distributed leadership*. (ERIC Document Reproduction Service No: ED477356).
- Macbeath, J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School Leadership and Management*, 25, 349-366.
- Marshall, A. A., & Stohl, C. (1993). Participating as participation: a network approach. *Communication Monographs*, 60, 137-157.
- Mayo, M., Meindl, J. R., & Pastor, J. C. (2003). Shared leadership in work teams: A social network approach. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership reframing the hows and whys of leadership* (pp. 193-214). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Özdemir, M. (2012). The impact of principals' instructional leadership behaviors on teachers' attitudes toward work: some evidence from Turkey. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 4(6), 147-153.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Praeger.
- Rowan, B. (1990). Commitment and control: Alternative strategies for the organizational design of schools. In C. Cazden (Ed.), *Review of Research in Education*. Washington, D.C: American Educational Research Association.
- Rukmani, K., Ramesh, M., & Jayakrishnan, J. (2010). Effect of leadership styles on organizational effectiveness. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 365-370.
- Sheppard, B., Hurley, N., & Dibbon, D. (2010). Distributed leadership, teacher morale, and teacher enthusiasm: unravelling the leadership pathways to school success. Paper presented at American Educational Research Association Denver, Colorado.
- Silins, H. C., Mulford, W. R., & Zarins, S. (2002). Organizational learning and school change. *Educational Administration Quarterly*, 38, 613-642.
- Smylie, M. A., Lazarus, V., & Conyers, J. B. (1996). Instructional outcomes of school-based participated decision-making. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(3), 181-198.
- Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.

- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2001). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. Northwestern University, Institute for Policy Research Working Article.
- Tabachnick, B. G., & Fidel, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Vredenburg, D., & Brender, Y. (1993). The relevance of democracy to organizational management. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 99-114.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organisations*. New Jersey: Prentice Hall.

İletişim/Correspondence:

Yrd. Doç. Dr. Murat Özdemir
Çankırı Karatekin Üniversitesi
Edebiyat Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Çankırı
e-posta: mrtozdem@gmail.com

Received: 02/07/2012
Revision received: 03/10/2012
Approved: 05/10/2012

Ek 1: Dağıtımçı Liderlik Envanteri

Lütfen, görüşlerinizi her yönetici için <u>ayrı ayrı</u> belirtiniz	Okul Müdürü					Müdür Baş Yardımcısı					Müdür Yardımcıları				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Uzun dönemli planlarını önceden açıklar														
2	Okulun vizyonunu tartışır														
3	Öğretmenleri över														
4	Öğretmenlere yardımcı olur														
5	Öğretmenlere yaptığı eleştirilerin nedenlerini açıklar														
6	Öğretmenlerin ihtiyaç duymaları halinde mesai saatleri dışında da ulaşılabilir														
7	Öğretmenlerin kişisel mutluluklarını önemser														
8	Mesleki öğrenme çalışmalarımı gerçekleştirmek üzere ulaşmak istediğim kişisel amaçlarımı teşvik eder														
9	Beni kişisel ilgi alanıma giren yeni uygulamaları denemem için cesaretlendirir														

Dağıtıcı Liderlik Envanterinin Türkçe Uyarlaması

Lütfen, görüşlerinizi her yönetici için ayrı ayrı belirtiniz		Okul Müdürü					Müdür Baş Yardımcısı					Müdür Yardımcıları						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
10	Öğretmenlerin etkileşimde bulunmaları için örgütsel destek sağlar																	
11	Çalışanların performansını değerlendirir																	
12	Öğretmenleri, bir yıl boyunca gösterdikleri tüm performansı dikkate alarak değerlendirir																	
13	Öğretmenleri, öğretim sürecinde mesleki gelişimine destek sağlayacak biçimde belirli aralıklarla değerlendirir																	
TANIM: Liderlik Ekibi: Müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarından oluşan okul yönetimidir																		

Murat Özdemir

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

Not: Ölçeğin orijinal formunda “liderlik fonksiyonları alt-ölçeği”, *destek* ve *denetim* olmak üzere iki faktör yapısındadır. [(*Destek* boyutunda yer alan maddeler: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10); (*Denetim* boyutunda yer alan maddeler: 11, 12, 13)]. Ancak Türkçe uyarlaması yapılan ölçeğin “liderlik fonksiyonları alt-ölçeği” tek faktör yapısındadır.