

## Yönetici ve Öğretmenlerin Dağıtımçı Liderlik Deneyimleri: Fenomenolojik Bir Araştırma

Mithat Korumaz<sup>1</sup>  
Gkioultzan SADOULA<sup>2</sup>

---

### Özet

Araştırmanın amacı, okul öncesi eğitim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin dağıtımçı liderlik olgusuna yükledikleri anlamların ve deneyimlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmada nitel araştırma yaklaşımlarından biri olan olgu bilim deseni kullanılmıştır. Okul öncesi eğitim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin dağıtımçı liderlik olgusunun uygulanabilirliği, avantajları, sınırlılıkları ve önkoşullarına ilişkin görüşlerini içeren yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, 12'si okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici, 11'i ise okul öncesi eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerden oluşan bir çalışma grubu ile gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler ile yapılan içerik analizi sonucunda "Liderlik Algısı", "Fayda Algısı", "Sınırlılıklar" ve "Ön Koşullar" olmak üzere toplam dört temaya ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan temaların, okul öncesi eğitim kurumlarında dağıtımçı liderlik ve ortak karar alma süreçlerinin benimsenmesi ve sorunsuz bir şekilde uygulanabilmesi için farkındalık yaratmaya yönelik çalışmalardan, yönetici ve öğretmenlerin bilgilerinin artırılması ve davranışlarının yönlendirilebilmesi amacı ile verilebilecek eğitim içeriklerinin planlanmasına kadar geniş bir ölçekte kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

### Anahtar Kelimeler

Dağıtımçı liderlik  
Okul öncesi eğitim  
Okul yöneticisi  
Öğretmen

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 28.08.2020  
Kabul Tarihi: 02.10.2020  
Elektronik Yayın Tarihi: 28.12.2020

DOI: 11..11111/ted.xx

---

<sup>1</sup> mithatkorumaz@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-1800-7633

<sup>2</sup> sadulagulcan@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3197-0777

---

# Administrators' and Teachers' Experiences about Distributed Leadership: A Phenomenological Research

Mithat Korumaz<sup>1</sup>  
Gkioultzan SADOULA<sup>2</sup>

## Abstract

The aim of the study is to examine the principals' and teachers' experiences about distributed leadership. In this study, fenomenology as one of the qualitative research approaches is used. The researcher conducted semi-structured interviews that included the opinions of administrators and teachers working in preschool education institutions regarding the applicability, advantages, limitations and prerequisites of distributed leadership and common decision-making in preschool education institutions. Face to face interview technique was applied to 12 administrators and 11 teachers. As a result of the content analysis, a total of four themes were reached: "Perception of Leadership", "Perception of Benefit", "Limitations" and "Prerequisites". It is evaluated that the themes reached can be used in a wide scale from the studies aiming to raise awareness of the administrators and teachers as well as the planning of the educational contents in order to adopt distributive leadership and common decision-making processes in preschool education institutions and to implement them in a smooth manner.

## Keywords

Distributed leadership  
Pre-school education  
Principal  
Teacher

## About Article

Sending Date: 28.08.2020  
Acceptance Date: 02.10.2020  
Electronic Issue Date: 28.12.2020

DOI: 11..11111/ted.xx

## GİRİŞ

Tarihsel süreç içinde incelendiğinde, farklı zamanlarda, farklı bölgelerde ve farklı koşullarda farklı liderlik biçimlerinin ortaya çıktığı görülmekle birlikte (Hodgetts, & Luthans, 2003), liderlik kavramının kapsam ve algılanma biçiminin de değiştiği görülmektedir. Bu değişim, toplumların sürekli bir değişim ve gelişim içinde olmasında kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda, mevcut liderlik biçimleri değişen çevre karşısında geçerliliğini yitirdiğinden yeni lider ve liderlik tipleri ortaya çıkmıştır (Eren, 1993). Liderlik kavramı, "tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilme; en az çatışma, en güçlü iş birliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneği" şeklinde tanımlanmaktadır (Erçetin, 2000, s. 4). Tanımdan da anlaşılacağı üzere iyi bir lider grup üyelerinin ihtiyaç ve isteklerinin farkında olmalı, enerjisini bu istekleri ve gereksinimleri karşılamaya harcamalarıdır (Erçetin, 2000). Değişen örgütsel çevresel koşullar ile birlikte literatüre yeni liderlik kuramlarının da kazandırıldığı görülmektedir. Örneğin, özellikler kuramı kapsamında liderlik doğuştan

<sup>1</sup> mithatkorumaz@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-1800-7633

<sup>2</sup> sadulagulcan@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3197-0777

gelen özellikler ile kavramsallaştırılmaktadır. Farklı bir ifade ile liderlerin bireysel özellikleri ön plana çıkarılmaktadır. "Lider olunmaz, lider doğulur" şeklinde ifade edilen anlayış bu kuramın bir ürünüdür (Bryman, 1992; Stogdill, 1948; Şişman, 2011). İlgili alan yazın incelendiğinde, "özellik yaklaşımı" ile ilgili ilk çalışmaların 18. yüzyılda Thomas Carlyle (1795-1881) ile yapıldığı görülmektedir. Daha sonraları bu çalışmalar Stogdill, Mann, Kenny gibi araştırmacılar tarafından daha da geliştirilmiştir. "Büyük Adam Teorisi" çağı olarak ifade edilen bu süreçte; etkili liderleri diğer insanlardan ayıran özellikler olarak zekâ, boy, kendine güven gibi bireysel değişkenler olarak sıralanmıştır. Zaman içerisinde özellikler kuramı liderliğin farklı boyutlarının açıklanmasında yeterli görülmediğinden farklı bakış açılarına uygun olarak yeni birtakım liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bunlardan en önemlisi, bilinen ve başarılı liderler için davranış örüntülerinin belirlendiği, liderlik yeteneğinin geliştirilebilir olduğunun ifade edildiği, liderin etkililiğinin yine liderin etkin problem çözebilme yeteneğinden kaynaklandığı vurgusunun yapıldığı davranışçı kuramdır. Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderin etkinlik ve başarısının kişisel özelliklerinden çok karar verme tarzı, plan ve kontrol yöntemleri, amaç belirleme şekli, çözüm bulma yöntemleri vb. davranışlara bağlı olduğu varsayımına dayanmaktadır (Koçel, 2010). Bir diğer liderlik yaklaşımı da durumsallık yaklaşımıdır. Bu yaklaşım liderlik kavramını zamanın koşullarını dikkate alarak açıklamaya çalışmakta olup, liderin etkinliğinin bu koşullar çerçevesinde şekillendiğini savunmaktadır. Farklı bir ifade ile liderlik süreci, lider ve izleyiciler ile koşullar arasındaki ilişkileri ihtiva eden karmaşık bir süreçtir. Bu yaklaşım Fiedler (1971) tarafından literatüre kazandırılmış olup, liderlerin etkinliği lider ve liderin içinde bulunduğu koşullar arasındaki etkileşime bağlı olduğunu savunur.

Değişen örgüt ve yönetim teorileri bağlamında bakıldığında dağıtımçı liderlik kavramı ilgili alan yazına eklenmiştir. Dağıtımçı liderlik, liderliğin grup üyeleri arasında dağıtılan bir olgu olarak grubun tüm üyeleri için gelişime önem verdiğini ve liderlik görevinin sadece bir kişi ile sınırlı olamayacağını, grup içerisinde dağıtılması gerektiğini ifade etmektedir. Tanımından da anlaşılacağı üzere, dağıtımçı liderlik olgusu güçlü, tek lider anlayışına alternatif olarak insanların bireysel ve müşterek kapasitelerini artıran dağıtımçı bir süreç olarak görülmektedir (Spillane, 2006). Bu özellikleri ile dağıtımçı liderlik kavramı literatürde paylaşılmış liderlik, takım liderliği ve demokratik liderlik şeklinde de kullanım alanı bulmuştur. Bu liderlik tipi her kurumda olduğu gibi okul öncesi eğitim veren eğitim kurumlarında da uygulama alanı bulmaktadır. Bu kapsamda uygulamasına bakıldığında dağıtımçı liderlik herhangi bir formal liderlik rolü olmaksızın okul yönetimine sorumluluk alabilme imkânı tanıdığı görülmektedir. Dağıtımçı perspektiften uygulama, sadece bireysel liderlerin eylemlerinden ibaret değildir, bundan çok temel olarak etkileşimleriyle ilişkilidir (Spillane, 2006). İlgili alan yazın incelendiğinde, dağıtımçı liderlik kavramının eğitim kurumlarında uygulanabilirliğine yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Örneğin, Elmore (2000) okul sistemlerinde öğrenme ve öğretimi geliştirme odaklı dağıtımçı liderlik için bazı ilkeler önermektedir. Liderliğin amacının uygulama ve performansı artırmak ve bireyler ve grupların birlikte ve sürekli olarak öğrenmesi gerekliliği bu ilkeler arasındadır. Ayrıca liderlerin diğerleri tarafından sergilenmesini istediği veya beklediği davranışlar için rol model olması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu kapsamda, dağıtımçı liderlik, farklı uzmanlıklara saygı gösterme, onları kabul etme ve onların etkileşiminden doğan her ürünü örgütün ortak sermayesi haline getirme ve örgütte oluşturulan öğretimsel gelişme için tutkal görevi görmektedir. Dağıtımçı liderliğin tanımında bir uzlaşmaya varılamamış olsa da genel olarak "meslektaşlararası etkileşim" veya "iş birliği" gibi kavramlara yakın anlamlar

yüklendiği görülmektedir. Bu bağlamda, dağıtımçı liderlik kavramı, “dağıtımçı karar verme” gibi kavramların da esasını oluşturmaktadır. Her birey için geçerli olduğu gibi okul öncesi kurumlarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerde günlük yaşam içerisinde işleri ile ilgili birçok karar verme durumu ile karşı karşıyadır. Bu karar verme durumları, içerisinde öğretmenler, öğrenciler, veliler vb. birçok farklı aktörün dikkate alınması nedeni ile bazen çok karmaşık olabilir. Alınacak karar önemli bir konu için gerekli ise, sonuçların önceden tasarlanması, hedefe ulaştırma gücü en fazla olana yönelme daha çok önem kazanmaktadır (Kuzgun, 1992). Eğitim kurumları açısından değerlendirildiğinde, dağıtımçı liderliğin kollektif, koordineli ve dönüşümlü ağlar içerisinde işleyebilen yapısı nedeni ile okul için önemli bir model olduğu değerlendirilmektedir (Baloğlu, 2011).

### **Eğitim Örgütlerinde Dağıtımçı Liderlik**

Dağıtımçı liderlik kavramına ilişkin ilk çalışmanın 1954 yılında Gibb tarafından yapıldığı bilinmektedir. Yazar “Liderlik” isimli kitabın birinci baskısında “Sosyal Psikolojinin El kitabı” adını verdiği bölüm ile liderlik alanında çalışan akademisyenlerin dikkatini çekmiştir (Gronn, 2002). Yazar, bu çalışmada liderliğin grup üyeleri arasında dağıtılan bir olgu olarak grubun tüm üyeleri için gelişime önem verdiğini ve liderlik görevinin sadece bir kişi ile sınırlı olamayacağını, grup içerisinde dağıtılması gerektiğini ifade etmektedir. Son dönemde yapılan önemli çalışmalardan birinde Heck ve Hallinger (2009) tarafından dağıtımçı liderlik kavramı “liderlik, yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin içerisinde yer aldıkları katılımcı ya da iş birliğine dayalı bir karar alma süreci” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağlamdan yola çıkılarak, okulların da katılımcı bir anlayış çerçevesinde yönetilmesi gerektiği savunulmaya başlanmıştır (Smylie, Lazarus, & Conyers, 1996). Dağıtımçı liderlik, gücün grup üyeleri arasında dağıtılması ve yetkilerin buna uygun olarak düzenlenmesi gerektiğini savunur (Harris, & Muijs, 2005). Bu bağlamda, dağıtımçı liderlik, okul içerisinde lider pozisyonunda olabilecek bireylerin tamamı tarafından daha geniş ölçekli bir liderlik davranışına ulaşmak için ortaya konulan çabaların toplamından daha fazla etkiye sahiptir (Spillane, 2006). Diğer taraftan, Chen’e (2007) göre dağıtımçı liderlik, farklı liderlik uygulamalarının bir gelişim süreci şeklinde ifade edilmektedir. Literatür incelendiğinde, farklı araştırmacılar tarafından liderliğin algılanış biçimleri arasındaki farklılık, liderliğe yaklaşımlarının ve doğal olarak tanımlarının da farklı olması sonucunu doğurmaktadır. En geniş bakış açısından liderlik, geçmişin, şimdinin ve geleceğin anlamlandırılması olarak algılanmaktadır (Pye, 2005).

Bu bağlamda algılama kavramı, uygulamaya dönük bir davranış olarak, problem çözme ve yaratıcı çözümler üretebilme hususları üzerine odaklanmaktadır. Liderliğin grup üyeleri arasında dağıtılması bu rolün tek bir kişi tarafından üstlenilmesinden daha iyi sonuçlar verecektir (Kempster, Cope, & Parry, 2010). House ve Aditja (1997) ise dağıtımçı liderliğin tek bir kişinin davranışları ile tanımlanamayacağını, liderliğin birarada çalışan insanların paylaştığı ortak değerlere dayalı müşterek bir davranışa yol açan işbirlikçi ilişkileri içeren bir olgu olduğu görüşünü savunmaktadır. Spillane’e (2003) göre liderlik, örgüt üyelerinin tamamının bilgi, motive etme, istek uyandırma çerçevesinde gerçekleştirdiği uygulamaları etkilemek amacı ile örgüt üyelerince tasarlanan ve üyelerin duygu, bilgi ve güdülemelerini ve faaliyetlerini etkilemek şeklinde anlaşılan, örgütün anahtar rolüne bağlı çabalara vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda, dağıtımçı liderlik olgusu güçlü, tek lider anlayışına alternatif olarak insanların bireysel ve müşterek kapasitelerini

artıran dağıtımçı bir süreç olarak görülmektedir. Bu özellikleri ile dağıtımçı liderlik kavramı literatürde Paylaşılmış Liderlik, Takım Liderliği ve Demokratik Liderlik şeklinde de kullanım alanı bulmuştur. Ancak dağıtımçı liderlik kavramını kullanan araştırmacılar bu isimlendirmelerin dağıtımçı liderlik olgusunu açıklamaktan uzak olduğunu düşünürler. Örneğin, Spillane'ye (2005) göre dağıtımçı liderlik terim olarak paylaşılmış liderliğe bir ölçüde izin verse de tam olarak örtüşmez. Çünkü dağıtımçı liderlik paylaşmaktan daha geniş bir anlama sahip olup, en az iki kişi arasındaki etkileşimden doğması nedeni ile takım liderliğinden farklılaşmaktadır. Benzer şekilde, liderliğin demokratik veya otokratik olması duruma göre değişmekte, bazı durumlarda demokratik olmasına gerek duyulmamaktadır. Bu yönü ile dağıtımçı liderliğin demokratik liderlik ile eş anlamlı olmadığını söylemek mümkündür. Davis (2009) tarafından dağıtımçı liderlik konusunda yapılan çalışma kapsamında, dağıtımçı liderliğin iş birliği, demokrasi, paylaşım gibi sözcüklerin anlamlarını içerdiği ancak bu sözcüklerin taşıdığı anlamların ötesinde bir liderlik uygulaması olduğunu savunmaktadır. Spillane vd. (2004) ise dağıtımçı liderliği, öncelikle işlerin lider ve izleyenler arasında dağıtıldığı, sonrasında ise tüm grup üyeleri tarafından yapılan işlerin bütünleştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Yazara göre liderlik fonksiyonu, görevlerin örgüt üyeleri arasında paylaşılmasını ve birden fazla liderin etkileşimine dayalı olarak yapılmasını içeren bir süreçtir.

Okul yönetimleri özelinde değerlendirildiğinde dağıtımçı liderliğin, okul liderleri, izleyenler ve bunların etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Dağıtımçı liderlik Spillane vd. (2001) tarafından metaforik olarak izleyen tarafından yapılan bir dansa benzetilmektedir. Bu dans içerisinde lider ve izleyenler bir etkileşim halindedir. Ancak bu etkileşim gerekli olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Bir müziğin varlığı ve bu müziğin ritmine uyum gerektirmektedir. Sonuç olarak, bu yaklaşımı savunan Spillane ve diğer araştırmacıların dağıtımçı liderliği lider ve izleyiciler arasındaki bir harmoni olarak ele aldığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda Spillane vd.'nin (2001) dağıtımçı liderlik olgusunu kavrayış biçimleri durumsal liderlik kuramına benzemektedir. Durumsal liderlik kuramı ise liderin örgüt üzerindeki etkisini temel olarak örgütün yapısına bağlamaktadır. Bir diğer önemli çalışma, Blanchard (2007) tarafından kendi kendini yöneten takımlarda dağıtımçı liderlik olgusu araştırılmıştır. Araştırma kapsamında liderlik "parçalara bölünebilir, paylaşılan, dönüşümlü ve sıralı veya eş zamanlı olarak kullanılan, roller ve davranışlar bütünü" olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda, liderlerin birbirini tamamlayıcı rolleri olduğu varsayımından hareket ile takım içerisinde herhangi bir zamanda birden fazla lider bulunabileceği görüşü savunulmaktadır. Barret (1998) tarafından yapılan çalışmada ise liderlik rolünün bir gruba veya bir bireye atfedilmesinin söz konusu olmadığı, tüm paydaşların (grup veya birey) bu fonksiyonu asli görevi gibi kendiliğinden üstlenerek yerine getirmesi gerektiği görüşü savunulmaktadır (Storey, 2004). Yazara göre liderlik duygusal bağlar ile güçlenen bireyler için kişisel bir sorumluluktur. Literatürde konu ile ilgili diğer kavramlara bakıldığında, "kendi kendini yönetebilme, kendiliğinden gelişen grup çalışma birlikleri, güçlenme, demokrasi" gibi hususlara sıkça vurgu yapıldığı görülmektedir. Diğer taraftan, bazı akademik çalışmalarda liderliğin yukarıda belirtilen ve önceden bilinen, varlığını halen sürdüren tanımların birleştirilip yeni isim verilmiş bir hali olduğu görüşü savunulmaktadır. Ancak dağıtımçı liderlik bu düşünce biçiminin çok ötesinde amaçlar barındıran farklı bir değerdir. Storey (2004)'e göre dağıtımçı liderliğin özündeki anlam ve değer bu süreçte yeni yeni keşfedilmeye başlandığını düşünmektedir. Farklı bir görüşe göre ise dağıtımçı liderlik "liderlik işlevlerinin tümünü kendi uhdesinde barındıran

kahraman liderlik anlayışı yerine, bu işlevlerin, örgüt ya da takım üyeleri arasında dağıtılması” şeklinde tanımlanmaktadır (Yukl, 2002, s. 4). Benzer şekilde Gronn (2000, s. 317) tarafından “etkileşim halinde olan bir grup insanın bir özelliği” şeklinde ele alınmıştır. Yazar liderlik araştırmalarında “odak liderlik” anlayışının baskın olduğunu ve araştırmaların bu çerçevede tasarlandığını, ancak dağıtımcı liderlik yaklaşımının da popülaritesinin giderek arttığını belirtmektedir. Lider ve izleyen üzerine kurulu liderlik tanımlarını eleştiren yazar dağıtımcı liderlik kavramının örgütsel yaşamın önemli bir parçası olan işbölümüne dayalı olarak ortaya çıktığı görüşünü savunmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel işler arttıkça ve çeşitlendikçe her işin uzmanlaşma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Uzmanlaşmanın yaygınlaşması ise örgüt içerisinde karşılıklı bağımlılığa ve işbirliğine neden olmaktadır. Örgüt üyeleri arasında bağımlılık ve işbirliğine duyulan ihtiyaç liderliğin de dağıtılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Örgütün bütününe dağıtılan liderlik ise parça parça liderliğin aritmetik toplamında daha büyük bir güç olarak ortaya çıkmakta, bu güç ise holism veya sinerji olarak tanımlanmaktadır (Baloğlu, 2011).

Literatüre son yıllarda kazandırılan farklı tanımlamalar olmasına rağmen, dağıtımcı liderlik kavramı gelen olarak üç tema üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlardan ilki liderliğin bir grubun ortak ürünü ve kişiler arası etkileşimin bir sonucu olarak şekillendiğini savunmaktadır. İkinci tema ise liderliğin sınırlarının kesin hatlar ile çizilmediği, farklı bir ifade ile açık olduğunu savunur. Üçüncü ve son tema ise bu çeşitliliğin üyelerin bir kısmı hatta tamamı ile birlikte sağlanması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda, dağıtımcı liderlik, dinamik, değişim gösteren, ilişkisel ve bütüncül bir yapı şeklinde temsil edilir (Bolden vd., 2009). Bu tanımların hiçbirisi dağıtımcı liderliğin örgütte nasıl tanımlandığını belirtmez. Bu ihtiyacı karşılamak üzere çeşitli araştırma girişimleri mevcuttur. House ve Aditja (1997) tarafından yapılan bir sınıflandırmada, dağıtımcı liderlik “yetki devrine dayalı liderlik, eş liderlik ve akran liderlik olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır. Fakat yazarlar üç liderlik biçiminin anlaşılma güçlüğüne vurgu yaparak bu görüşlerini destekleyecek verilerin de yetersiz olduğunu kabul etmiştir. Spillane (2003) ise liderliğin dağıtılması sonucu liderlik uygulamalarının nasıl ilişkilendirileceğini anlamak için Goldstein’in dağıtımcı liderliğin liderlik görevlerini yerine getirme konusunda bölünmüş sorumluluk ve dağıtılmış sorumluluk olmak üzere iki model önermektedir. Gronn ‘ye (2002) göre ise dağıtımcı liderliğin iki özelliği bulunmaktadır. Dayanışma ve uyumluluk başlıkları altında ifade edilen bu iki özellik şu şekilde tanımlanmaktadır; *dayanışma*: “Bilgi ve desteğin kaçınılmaz ve karşılıklı ihtiyacıdır. İki ana yolla işlev görür. Birincisi, üyelerin sorumlulukları kesişebilir. İkincisi ise, üyelerin sorumlulukları birbirini tamamlayabilir. Her iki durumda da dayanışma vazgeçilemeyecek bir unsurdur ve doğal bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Dağıtımcı liderlik, bu doğal ihtiyacı karşılamaktadır”. *Uyumluluk*: “Aktiviteler arasındaki bağımlılıkları yönetme olarak görülebilir. Uyumluluk ayarlamaları personel, kaynak, materyal, görev, ürün ve yörüngeyi kapsar. Zamanlama, planlama standart hâle getirme (kalite kontrol, kaynakların bölüşümü gibi), bilgi yönetimi, iletişim, müzakere etme, teklif verme ve sıralama uyumluluk mekanizmalarıdır”. Dağıtımcı liderliğin önemli özelliklerinin bir diğeri ise resmi ve gayri resmi liderler arasında liderliğin nasıl dağıtıldığıdır. Dağıtımcı liderlikte liderlik paylaşımı demek, bir bireyin bir işi nasıl yaptığı değil, grubun bilgi havuzuna ne kazandırdığıdır (Gronn, 2002).

Bu bağlamda, Gronn (2002) tarafından yapılan meta analize dayalı olarak, dağıtımcı liderliği, uyumlu ve sayısal davranış olmak üzere iki boyut altında sınıflandırmak

mümkündür. Uyumlu davranış kavramı, etkileşim halinde bulunan kişi veya grupların birbirlerinin davranışlarını dikkate alarak eş güdümlü davranmaları olarak ifade edilirken, sayısal davranış kavramı, örgütün tüm üyelerinin birer lider adayı olduğunu savunur. Groom (2002) uyumlu davranışın kendiliğinden veya insiyatif alınmak sureti ile yapılabileceği gibi kurumsallaşma ile de sağlanabileceğini savunmaktadır. Spillane, Diamond ve Jita (2003) ise dağıtımçı liderliğin iş birlikçi, toplu ve eşgüdümlü dağıtım olmak üzere üç şekilde uygulanabileceğini savunmaktadır. Bu bağlamda, iş birlikçi paylaşım liderin uygulamasının diğerleri için bir temel oluşturması, liderlerin belirli bir liderlik işlevini yerine getirmek için birlikte çalışması ile mümkün olacaktır. Eş güdümlü liderlik, farklı liderlik görevlerinin ve farklı fonksiyonların farklı kişiler tarafından yerine getirilmesi esasına dayanır. Burada önemli olan nokta bu görevler arasındaki bağımlılıktır (Spillane, 2003; Spillane, Diamond, & Jita, 2003). Spillane (2006) tarafından literature kazandırılan dağıtımçı liderlik kuramında, lider-artı yön ve pratik yön olmak üzere boyut tanımlanmıştır. Lider-artı yön, okulların yönlendirilmesinde ve yönetilmesinde okul müdürüne ek olarak belli makamlara resmi olarak atanmış müdür yardımcısı, rehber öğretmen ve program geliştirme uzmanları gibi birden fazla kişinin rol alabileceğini savunmaktadır. Resmen atanmış bu liderler okulun yönlendirilmesi ve yönetilmesinde kritik rol oynamakta ve okul müdürlerinin bir anlamda sınırlandırmaktadır (Camburn vd., 2003; Harris, 2005; Leithwood, Mascall, Strauss, Sacks, Memon, & Yashkina, 2007; MacBeath vd., 2004; Spillane, & Diamond, 2007). Uygulama açısından bakıldığında dağıtımçı liderlik herhangi bir formal liderlik rolü olmaksızın okul yönetimine sorumluluk alabilme imkanı tanır. Bazı tanımlamaların aksine, dağıtımçı bakış açısı herkesin yönetme ve yönlendirme fonksiyonunu yerine getirmesi gerektiğini savunmaz (Spillane, 2006; Spillane, & Diamond, 2007; Spillane, & Healey, 2010). Açıkça alakalı olmasına rağmen dağıtımçı perspektiften uygulama, sadece bireysel liderlerin eylemlerinden ibaret değildir, bundan çok temel olarak etkileşimleriyle ilişkilidir (Spillane, 2006).

Elmore (2000) okul sistemlerinde öğrenme ve öğretimi geliştirme odaklı dağıtımçı liderlik için bazı ilkeler önermektedir. İlk ilke liderliğin amacının uygulama ve performansı artırmak olduğudur. İkinci ilke ise bireyler ve grupların birlikte ve sürekli olarak öğrenmesi gerektiğini savunur. Üçüncüsü ise liderlerin diğerleri tarafından sergilenmesini istediği veya beklediği davranışlar için rol model olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda, dağıtımçı liderlik, farklı uzmanlıklara saygı gösterme, onları kabul etme ve onların etkileşiminden doğan her ürünü örgütün ortak sermayesi haline getirme ve örgütte oluşturulan öğretimsel gelişme için tutkal görevi görmektedir. Son olarak, dağıtımçı liderlik kavramı, “dağıtımçı karar verme” gibi kavramların da esasını oluşturmakta olup, içinde bulunduğumuz dönemde yapılan tanımlara göre daha geniş kapsamlı bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır. Dağıtımçı liderliğin tanımında bir uzlaşmaya varılamadığı görülse de genel olarak “meslektaşlararası etkileşim” veya “iş birliği” gibi kavramlara yakın anlamlar yüklendiği görülmektedir. Okul özelinde dikkate alındığında, yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında paylaşılan fonksiyon ve nitelikler olduğu dikkate alındığında dağıtımçı liderlik günümüz liderlik anlayışına yön vermektedir. Liderliğin tanımı ile ilgili bu yaklaşım, okulun ve/veya okul sisteminin dağıtımçı liderlik sistemlerine ve süreçlerine ne kadar ihtiyacının olduğunu da göstermektedir (Chen, 2007).

Bu durum literatürde yer alan dağıtımçı liderliğin eğitim kurumlarında uygulanabilirliğine yönelik çalışmalar ile de ortaya konulmuştur. Örneğin, Korkmaz ve Gündüz (2011) tarafından yapılan çalışma kapsamında, ilköğretim okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarını yüksek seviyede gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Baloğlu (2011) tarafından yapılan farklı bir çalışmada okul müdürlerinin değer temelli liderlik ile dağıtımçı liderlik davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Kurt (2016) tarafından ortaokullarda görevli toplam 360 öğretmenin katılımı ile yapılan ampirik çalışma sonuçları dağıtımçı liderliğin öğretmen liderliğini doğrudan ve ayrıca örgütsel öğrenme ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı üzerinden dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. İlgili literatür incelendiğinde, dağıtımçı liderlik ve dağıtımçı liderliğin etkilerine yönelik olarak, ilköğretim okulları veya liselerde görevli öğretmen ve yöneticiler üzerinde yapılan nitel ve nicel çalışmalar bulunduğu görülmektedir (Ereş ve Akyürek, 2016; Aslan ve Bakır, 2014). Bu kavramsal tartışmalar ve uygulama alanından örnekler göz önüne alındığında diğer çalışmalardan farklı olarak bu çalışmanın amacı okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin dağıtımçı liderliğe ilişkin anlamlandırma ve deneyimlerinin fenomenolojik bir yaklaşımla ortaya çıkarılmasıdır. Bu şekilde aslında hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin bakış açından dağıtımçı liderliğin nasıl anlamlandırıldığı ve bu olguya ilişkin deneyimleri ortaya çıkarılmış olacaktır. Araştırmanın sonuçlarının okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yöneticiler ile eğitim yönetimi alanında ve dağıtımçı liderlik alanında araştırma yapan araştırmacılara katkı sunması beklenmektedir.

## YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemine ilişkin olarak deseni, çalışma grubu, verilerin toplanması süreci ve verilerin analizine ilişkin başlıklara değinilmiştir.

### Araştırma Deseni

Okul öncesi eğitim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin dağıtımçı liderlik ve karar alma olgularına ilişkin görüşlerinin kişisel ve mesleki açıdan incelenmesi amacı ile gerçekleştirilen bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımlarından biri olan olgu bilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, açık biçimde ifade edilmesi zor olan olgulara yönelik bakış açısı, algı, deneyim ve duyguların bütüncül şekilde ortaya koyulması için kullanılabilmesi için veri toplama ve analiz sürecinde nitel yaklaşımı esas almaktadır (Patton, 2002). Bu kapsamda, olgubilimsel araştırmalar, belli bir veya birden fazla olgunun çoklu veri toplama araçları (gözlem, görüşme ve doküman) ile detaylı olarak incelendiği ve temaların oluşturulduğu yaklaşımdır. Bu deseni kullanan araştırmacılar genel olarak, belli bir olguyu ortaya çıkarabilme ve tanımlama amacı taşımaktadır (Christensen vd., 2011). Araştırmanın amacı doğrultusunda seçilen birden fazla durumun önce kendi içinde daha sonra bütüncül şekilde ele alınması ve ilişkilendirilmesi temeline dayanmaktadır (Yin, 2013). Bu bağlamda, farklı kurumlarda görev yapan ve farklı ünvanlara sahip katılımcılar ile görüşülmüştür ve gerek öğretmenler gerekse yöneticilerden elde edilen veriler bütüncül bir biçimde karşılaştırılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

### Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırma kapsamında, okul öncesi eğitim kurumlarında dağıtımçı liderlik ve ortak karar alma süreçlerine ilişkin farklı bakış açılarının ve konuya ilişkin olguların ortaya çıkarılabilmesi için amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan maksimum çeşitlilik örnekleme yaklaşımı tercih edilmiştir. Bu yöntemde, genelleme amacı güdülmeyen (Yıldırım ve Şimşek,



2005), araştırma kapsamında incelenen olgu veya olgulara yönelik çeşitliliğin sağlanması ve bu çeşitlilik arasında benzerliklerin ortaya çıkarılması amaçlandığından buna uygun olarak katılımcılar belirlenir (Creswell, 2012). Nitel araştırma kapsamında çalışma grubunun kaç kişi olması gerektiğine ilişkin farklı söylemler mevcuttur. Örneğin Creswell (2007) tarafından 7 ile 9 kişi aralığında bir sayı yeterli olarak görülmektedir. Genel olarak nitel araştırmalarda katılımcı sayısı doyum noktasına ulaşılmış olmasıdır. Bu bağlamda, 12'si okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerden, 11'i ise okul öncesi eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerden oluşan toplam 23 kişi araştırmanın katılımcılarına dahil edilmiştir. Son olarak, katılımcıların araştırmaya katılma konusunda istekli ve gönüllü olmalarına dikkat edilmiştir.

**Tablo 1**

*Araştırmanın katılımcılarının demografik özellikleri*

Kişi	Yaş	Bölge	Mesleki kıdem	Yöneticilik kıdemi	Eğitim durumu
Y001	26-30	Beylikdüzü	7 yıl	5 yıl	Lisans üstü
Y010	31-35	Avcılar	9 yıl	3 yıl	Lisans üstü
Y012	51 ve üzeri	Bahçeşehir	31 yıl	18 yıl	Lisans
Y013	36-40	Kartal	16 yıl	6 yıl	Lisans üstü
Y014	36-40	Fatih	17 yıl	14 yıl	Lisans
Y016	46-50	Bahçelievler	25 yıl	19 yıl	Lisans üstü
Y017	31-35	Beylikdüzü	14 yıl	1 yıl	Lisans üstü
Y018	41-45	Florya	25 yıl	11 yıl	Lisans
Y022	36-40	Tarabya	20 yıl	12 yıl	Lisans
Y023	36-40	Sancaktepe	17 yıl	2 yıl	Lisans üstü
Y024	31-35	Beylikdüzü	6 yıl	3 yıl	Lisans üstü
Y025	41-45	Avcılar	22 yıl	17 yıl	Lisans
Ö002	21-25	Beylikdüzü	1 yıl	-	Ön lisans
Ö003	26-30	Beylikdüzü	5 yıl	-	Ön lisans
Ö004	21-25	Beylikdüzü	2 yıl	-	Ön lisans
Ö005	26-30	Beylikdüzü	6 yıl	-	Lisans
Ö007	26-30	Florya	7 yıl	-	Lisans üstü
Ö009	26-30	Avcılar	9 yıl	-	Lisans
Ö011	26-30	Kartal	10 yıl	-	Lisans
Ö015	31-35	Kartal	11 yıl	-	Lisans
Ö019	26-30	Sancaktepe	8 yıl	-	Lisans
Ö020	36-40	Sancaktepe	9 yıl	-	Lisans
Ö021	26-30	Sancaktepe	9 yıl	-	Lisans

Araştırma kapsamında mülakat yapılan yönetici ve öğretmenlere ilişkin demografik özellikler Tablo 1'de sunulmuştur. Görüleceği üzere, araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin tamamı kadın olup, 12'si 30 yaşından büyüktür. İlave olarak araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin 20'si İstanbul'un Avrupa yakasında, 3'ü ise Anadolu yakasında faaliyet gösteren okullarda görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin

sadece 5'inin yöneticilik tecrübesi 5 yılın altındadır. Diğer taraftan, 6 yöneticinin ise 10 yıldan daha fazla yönetim tecrübesine sahip olduğu da görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 3'ü önlisans mezunu olduklarını beyan etmişlerdir. Son olarak, çoğunluğu lisans mezunu olan öğretmenlerden 1 tanesi, yöneticilerden ise 7 tanesi yüksek lisans eğitimini tamamladıklarını beyan etmiştir.

### **Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması**

Araştırma verileri yüz yüze görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Yüz yüze görüşmeler kapsamında okul öncesi eğitim kurumlarında görevli yönetici ve öğretmenlerin dağıtımçı liderlik ve ortak karar alma olgularına yönelik görüşleri, bunların okul öncesi eğitim kurumlarında uygulanabilirliği, avantajları, sınırlılıkları ve önkoşullarına ilişkin sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Bu görüşmelerde, araştırmacı tarafından önceden hazırlanan görüşme soruları esas alınarak, görüşmenin gidişatına ve katılımcıların ilgi ve bilgi seviyelerine göre yeniden şekillendirilen sorular sorulmuştur. Önceden hazırlanmış olan soruların bu esnek yapısı sayesinde araştırmanın doğasına uygun şekilde derinlemesine bilgiye ulaşılması amaçlanmıştır (Ritchie vd., 2013). Diğer taraftan, sorular için herhangi bir yanlış veya doğru seçenek olmaması ve soruların açık uçlu sorulması da katılımcılara esneklik sağlamıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Yarı yapılandırılmış görüşme sorularının hazırlanması aşamasında ilgili literatür incelenmiş, okul öncesi eğitim kurumlarının özellikleri kapsamında dağıtımçı liderlik ve ortak karar alma uygulamaları değerlendirilmiştir. Bu sayede görüşme esnasında gündeme getirilecek hususlara ilişkin bilgi sahibi olunmuştur. Ardından oluşturulan soru havuzu eğitim yönetimi alanında uzman iki uzman tarafından incelenmiştir. Uzmanlar 3 sorunun içerik olarak yeniden düzenlenmesi önerisinde bulunmuşlardır. Uzman görüşü sonrasında düzenlenen görüşme soruları ile iki öğretmenin katıldığı bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, konuya ilişkin toplam 8 adet yarı yapılandırılmış görüşme sorusu nihai olarak hazırlanmıştır. Ardından, bir okul öncesi eğitim kurumu yöneticisi ve bir öğretmenden oluşan bir grup ile odak grup görüşmesi yapılarak sorular revize edilmiştir. Görüşmeler katılımcıların istekleri doğrultusunda okullardaki işlerinin bitmesinin ardından, okullarında gerçekleştirilmiştir. Bu durum araştırmacılara hem katılımcıları kendi çalışma ortamlarından gözlemleme hem de alan notları tutma imkânı sağlamıştır. Görüşmeler, katılımcılara mülakat öncesinde verilen görüşme protokolü kapsamında katılımcıların izinleri alınarak ses kaydına alınmış ardından yazıya geçirilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Verilerin analizi kapsamında içerik analizi yapılmış olup, Strauss ve Corbin (1990) tarafından geliştirilen ve aşamaları aşağıda sunulan model esas alınmıştır:

- Verilerin kodlanması,
- Temaların bulunması
- Verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi
- Bulguların yorumlanması
- Raporlaştırma

Yüz yüze görüşme sonucunda elde edilen verilerin analizi hem manuel olarak yapılmış, hemde NVivo programı kullanılmıştır. Bu bağlamda, ulaşılan kod, kategori ve temaların tutarlılıklarının test edilmesi olanağı bulunmuştur. Kodlama kapsamında, elde

edilen verilerin araştırma amaçlarına yönelik kesitler elde edilmesi maksadı ile sembolik olarak kısaltmalar halinde ifade edilmesidir. Bu kısaltmalar, sözcük veya harf gruplarından oluşabileceği gibi renkler veya bunların birleşiminden de oluşturulabilmektedir (Merriam, 2002). Bu süreç döngüsel bir şekilde yürütülmüş olup, anlam örüntüleri kodlanmış, benzerlikleri ve farklılıklar ile birlikte sıklık ve sıra ilişkileri de kodlanmıştır (Saldana, 2009). Bu sürecin işletilmesi araştırma kapsamında okul öncesi eğitim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin olguları anlamlandırma ve buldukları eylemleri anlama konusunda katılımcı gözü ile analiz olanağı sağlamıştır (Saldana, 2009). Ulaşılan kodlar benzerliklerine göre bir araya getirilerek kategorilere, sonrasında ise ihtiva ettikleri anlam örüntüleri bakımından bir araya getirilerek temalara ulaşılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, okul öncesi eğitim kurumlarında dağıtımçı liderlik ve ortak karar alma olgularına ilişkin olarak, liderlik algısı, fayda algısı, sınırlılıklar ve ön koşullar olmak üzere toplam dört temaya ulaşılmıştır. Bu temaların kapsadığı alt temalar, kategori ve kodlar ile bunlara ilişkin katılımcı görüşlerine bu çalışmanın bulgular bölümünde detaylı olarak yer verilmiştir.

### **Geçerlik ve Güvenirlik/İnanılrlık ve Aktarılabirlik**

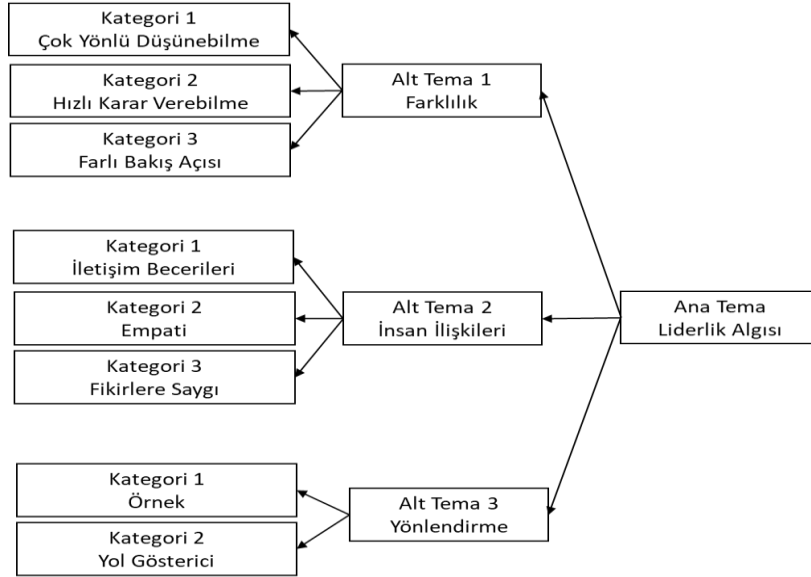
Bilimsel araştırmaların en önemli ölçütlerinden birisi de süreçlerin ve sonuçların inandırıcılığıdır. Bu bağlamda, geçerlik ve güvenirlik bilimsel araştırmalar için kullanılan en yaygın iki ölçüttür. Bu çalışma gibi nitel çalışmalar için geçerlik ve güvenirlik nicel çalışmalara göre daha farklı ele alınmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu bağlamda, ilgili literatürde nitel araştırmalar için geçerlik ve güvenirlik yerine inanılrlık, sonuçların doğruluğu ve araştırmacının yetkinliği gibi ifadelerden bahsedilmektedir (Krefting, 1991). Guba ve Lincoln (1982) tarafından inandırıcılık ilkesi kapsamında inanılrlık, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabirlik olmak üzere toplam dört standart belirlenmiş ve bu standartlar altın standartlar olarak literatüre girmiştir. Araştırmacılar nitel araştırmalarda bu kriterlerin bir veya daha fazlasının sağlanmasını önermektedir (Creswell, 2003). Bu çalışma kapsamında inanılrlık ilkesini sağlama adına uzman incelemesi ve üçgenleme yöntemi olmak üzere iki yöntem benimsenmiştir. Bu bağlamda, araştırma konusu hakkında yeterli bilgiye sahip olan ve nitel araştırma yöntemleri konusuna hâkim olan uzmanlardan araştırmacının farklı boyutlar açısından incelenmesi istenmiştir. Bağımsız uzmanlar tarafından yapılan bu inceleme kapsamında, araştırma desenine, verilere, analiz sonuçlarına eleştirel bir göz ile bakılmış ve geri bildirim sağlamışlardır. Bu doğrultuda araştırmacının deseni, veri toplama süreci, analizi ve bulgularını ifade eden temalar ve kategoriler uzman görüşleri kapsamında düzenlenmiştir. İnanılrlık ilkesinin ikinci yöntemi olan üçgenleme kapsamında veri kaynaklı üçgenleme, teori üçgenleme ve yöntem üçgenleme yapılabilmektedir (Houser, 2015; Streubert, & Carpenter, 2011). Bu çalışma kapsamında veri kaynaklı üçgenleme yöntemi benimsenmiş olup, iki veya daha fazla veri kaynağı kullanılması öngörülmüştür. Bu bağlamda, okul öncesi eğitim kurumlarında dağıtımçı liderlik süreçleri ile ilgili sorular hem yönetici hem de öğretmenlere sorulmuştur.

### **BULGULAR**

Araştırma soruları dikkate alınarak yapılan içerik analizi neticesinde “Liderlik Algısı”, “Fayda Algısı”, “Sınırlılıklar” ve “Ön Koşullar” olmak üzere dört temaya ulaşılmıştır. Bahse konu temalar araştırma sorularına yanıt verecek şekilde aşağıda sırası ile verilmiştir.

### Tema-1: Liderlik Algısı

Liderlik algısı teması, anaokulu öğretmenlerinin ve yöneticilerinin liderlik kavramını nasıl tanımladığı ve açıkladıklarına ilişkin görüşlerinden oluşan ilk tema olarak ön plana çıkmaktadır. Liderlik algısı teması “farklılık”, “insan ilişkileri” ve “yönlendirme” olmak üzere toplam üç alt temayı içermektedir.



Şekil 1: Liderlik Algısı Teması, Alt Temalar ve Kategoriler

Farklılık alt teması, çok yönlü düşünebilme, hızlı karar verebilme ve farklı bakış açısı olmak üzere toplam üç kategoriden oluşmaktadır. Farklılık alt temasının altında bulunan çok yönlü düşünebilme kategorisi anaokulu yönetici ve öğretmenlerinin liderin sahip olması gereken farklı özelliklerden biri olarak liderin çok yönlü düşünebilme becerisini ön plana çıkarmaktadır. Yönetici ve öğretmenler çok yönlü düşünebilme yeteneğini lideri diğer insanlardan ayıran önemli bir özellik olarak açıklamaktadır. Örneğin bir anaokulu öğretmeni bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

Ö 020: *Liderik sadece tek bir konuyu değil birden fazla konuyu düşünerek ele alarak hareket edebilme becerisi bence. Hem fiziksel çevreyi göz önünde bulundurabileceği hem de çalıştığı kişileri gözönünde bulundurabileceği hem de şartları gözönünde bulundurabilmesi ile alakalı kişinin. Daha ziyade bunlarla alakası olduğunu düşünüyorum ben, yalnızca tek bir konuya odaklanmadığı birden fazla konuyu ele alabildiği bunun hepsini organize edebildiği bir durumdur liderlik. Yani bir lider yalnızca tek bir konuya odaklanmamalı, herhangi bir konunun tek bir yönüne bakmamalı veya bir durum ile karşılaştığında fiziksel çevreyi de göze almalı olayı da ele almalı, çalıştığı kişilerin karakter özelliklerini de ele almalı, yaşadığı olayları da ele almalı. Yani birden fazla durumu gözönünde bulundurarak çalışmalı.*

Farklılık alt teması altında bulunan bir diğer kategori ise hızlı karar verebilmedir. Hızlı karar verebilme kategorisi içerisinde liderin karşılaşılan bir sorunun çözümü noktasında hızlı ve doğru karar alabilme yeteneğine vurgu yapılmaktadır. Buna uygun olarak bir anaokulu yöneticisi olan katılımcı tarafından ifade edilen görüşler şu şekildedir:

Y 016: *Karar vermek liderlikte zor. Bir de kurumsal bir kimlik altında yöneticilik yapıyor olmak, açıkçası daha da aslında karar verme sürecinizi zorluyor. Geniş bir kitleye hitap ediyorsunuz burada hem okul yönetimi hem veli. Dolayısı ile verdiğiniz kararların çok hızlı ve*

*net olması gerekiyor. Kararınızdan dönmek veya bu yanlış oldu tekrar bir karar alalım gibi durumlar olmuyor. Dolayısıyla çok hızlı ve net kararlar vermek liderliktir.*

Farklılık alt teması altında bulunan üçüncü ve son kategori ise farklı bakış açısıdır. Liderin diğer grup üyelerine göre herhangi bir konu veya soruna farklı bir bakış açısı getirebilme yeteneğine vurgu yapılan bu önemli bir farklılık özelliği olarak ön plana çıkmaktadır. Örneğin, bir öğretmen tarafından farklı bakış açısı ile ilgili hususlar aşağıda verildiği gibi ifade edilmiştir.

*Ö 021: Bir liderin özellikleri, her şeyden önce olaylara çok yönlü bakabilmeli. Bakış açısı diğerlerinden farklı olmalı her şeyden önce ki sorunları öncesinden görebilmeli.*

Anaokulu öğretmenleri ile yöneticilerinin liderlik ile ilgili görüşleri doğrultusunda ulaştığımız diğer bir alt tema ise insan ilişkileri alt temasıdır. İnsan ilişkileri alt teması, iletişim becerileri, empati ve fikirlere saygı olmak üzere toplam üç kategoriden oluşmaktadır. İletişim becerileri kategorisi, yönetici ve öğretmenlerin liderin sahip olması gereken insan ilişkileri ile ilgili beceri ve yeteneklerinden oluşmaktadır. Anaokulunda görev yapan bir liderin iletişim becerilerinin önemine vurgu yapan bir öğretmenin görüşleri şu şekildedir:

*Ö 019: Lider, diğer grup üyeleri ile doğru yerde, doğru sezgi ile doğru noktada iletişim kurabilmeli ki, diğer bireyler kendilerini daha özgür ve rahat hissedebilsin.*

Farklı bir okul yöneticisi tarafından ise liderlikte iletişimin önemi aşağıda sunulduğu şekilde açıklanmaktadır.

*Y 023: Bütün bunların içinde iyi iletişimde bulunmak ta çok önemli. Kesinlikle herkes ile çok doğru iletişim yollarını kullanarak iletişim kuran bir kişidir lider bence. Okullarda da zaten hem velilerimize karşı hem öğrencilerinize hem de bütün öğretmenlerinize, çalışan bütün hersonel yani okul toplumu ile daha doğrusu iyi iletişim kurabiliyor olmanız gerekiyor. Bu çok daha öne çıkıyor okulda aslında, yani iletişim becerileri.*

Liderlik algısı temasının üçüncü ve son alt temasını yönlendirme alt teması oluşturmakta olup, örnek olma ve yol gösterme şeklinde iki kategoriden oluşmaktadır. Liderin diğer grup üyeleri için davranışsal veya düşünsel açıdan örnek oluşturmalarının önemini vurgu yapılan örnek olma kategorisi gerek öğretmenler gerekse yöneticiler tarafından ön plana çıkarılan hususlardan biridir. Bir katılımcı tarafından liderliğin rol model olabilme açısından önemine vurgu yapılmış olup, liderin örnek olma özelliği şu şekilde açıklanmıştır:

*Y 017: Liderliği tanımlamak gerekirse bana göre her anlamda rol model teşkil edecek kişilerin ancak liderlik vasıflarını taşıyan kişiler olduğunu düşünüyorum. Bence bir yöneticide en önemli nokta olduğunu düşünüyorum, yani yönetmek sadece kuralları belirlemek değildir, kişisel olarak davranışlarınızla her anlamda örnek olmanız gerekiyor, bu da bir yönetici olarak önemli bir unsur.*

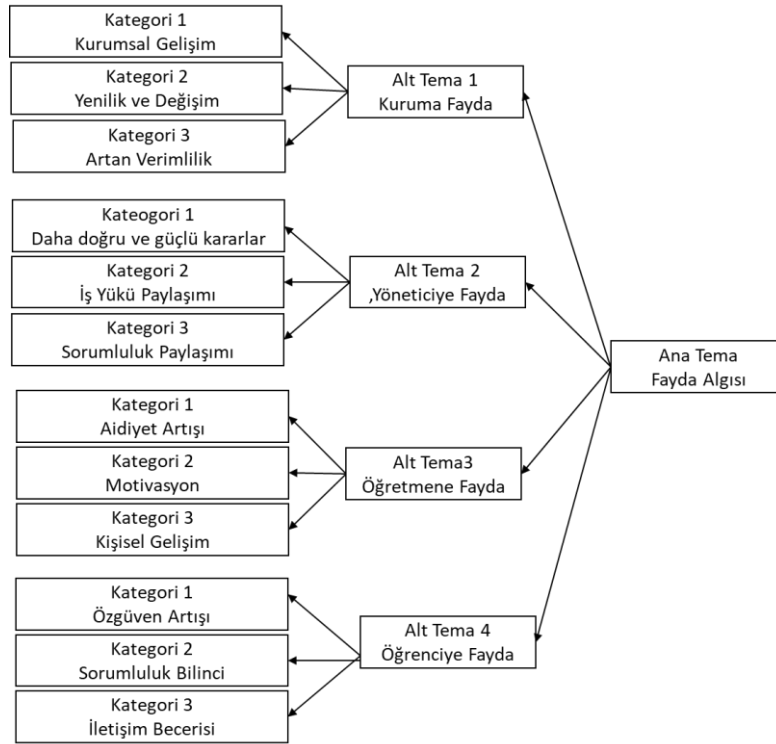
Yönlendirme alt temasının ikinci ve son kategorisi ise yol gösterici değildir. Ankete katılan yönetici ve öğretmenler tarafından liderin diğer grup üyeleri için yol gösterici olması gerekliliği ön plana çıkarılmış olup, daha çok yönetici katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Örneğin, anaokulu yöneticilerinden birisi tarafından liderin yol gösterici özelliğe sahip olması gerekliliği şu şekilde ifade edilmiştir:

Y 001: *Liderlik kelimesini düşündüğümüzde çok şey canlanıyor kafamızda tabii ki hedefi olan yol gösterici olan balta girmemiş bir ormanda onlara yol gösterici olan kendi ekibine neyi nerde nasıl yapacağını öğreten kişi olmalı diye düşünüyorum çünkü evet herkes bir orkestra düşünün bir orkestrada herkes farklı herkes aynı müziği kendine göre çaldığında tam bir kaos ortamı olurken ancak beraber aynı ritimle bir orkestra sefi ile yapıldığında bu iş mükemmel bir keyifli bir müziğe dönüşebilir o yüzden liderliğin yol göstericiliği nerde ne zaman ne işin yapılacağı ile ilgili alakalı bir onder olması çok önemli.*

Sonuç olarak dağıtılmış liderliğine ilişkin okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler ve okul yöneticilerinin anlamlandırmaları 'liderlik algısı' olarak kavramsallaştırılan tema altında toplanmıştır. Bu kavramsallaştırma sürecinde 'algı' ifadesi özellikle tercih edilmiştir. Çünkü katılımcıların diğer bir ifade ile eğitim örgütlerinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin dağıtılmış liderliğe ilişkin görüşleri aslında o zamana dek farklı deneyimler yoluyla biriktirdikleri ortak algıları göstermektedir.

## Tema-2: Fayda Algısı

Yapılan inceleme sonucu ulaşılan ikinci ana tema "Fayda Algısı" olmuştur. Bu ana tema "kuruma fayda", "yöneticiye fayda", "öğretmene fayda" ve "öğrenciye fayda" olmak üzere toplam dört alt tema'dan oluşmaktadır.



Şekil 1: Fayda Algısı Teması, Alt Temalar ve Kategoriler

Okul öncesi eğitim kurumlarında ortak karar alma ve dağıtım liderliğinin sağladığı avantajlar ve doğurduğu sonuçlara ilişkin katılımcı görüşlerini ifade eden fayda algısı ana temasının ilk alt teması kuruma fayda'dır. Bu alt tema kapsamında dağıtım liderlik ile ilgili uygulamalar ve ortak karar almanın doğrudan veya dolaylı olarak kurum açısından sağlamış olduğu yararları vurgu yapılmaktadır. Katılımcılar her iki uygulamanın da kurumsal gelişim, yenilik ve değişim ve son olarak verimlilik artışı ile sonuçlanacağını

değerlendirmiştir. Bu bağlamda, kuruma fayda alt temasının ilk kategorisini “kurumsal gelişim” oluşturmaktadır. Ortak karar alma olgusunun kuruma sağladığı fayda katılımcı bir öğretmen tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

Ö 011: *Ortak karar alma ve dağıtım liderliğinin avantajlarını şöyle sıralayabiliriz, daha verimli bir çalışma ortaya çıkıyor, daha fazla fikirler ortaya çıkıyor, tek bir konu ile ilgili farklı görüşler ortaya çıkıyor, beyin fırtınası yapılıyor ve olay çok farklı bir yerden daha böyle güzel bir yere gidebiliyor. Tek bir insanın fikri değil oradaki herkesin fikri oluyor. Kuruma sağladıkları avantajı da marka değeri olarak düşünebiliriz, sınıflarımızı düşünebiliriz. Eğitim sisteminde ben bu gün kendi planımı hazırlayıp yapacağım dediğiniz zaman aslı öğretmen oluyor ama biz ortak karar veriyoruz, Türkiye genelinde tüm okul önceciler aynı planı uyguluyor, ortak yazılan planlar bunlar, belli noktalarda ortak karar verilen eğitim planları ve bunu yaptığımız zaman markayı yükseltmiş oluyoruz. Ortak karar verdiğimiz zaman tek bir markayı besliyoruz aslında, tek başımıza karar verip uyguladığımız zaman sadece kendimizi yüceltebiliyoruz, o da özel kurumda bir yere kadar olabiliyor çünkü insanların istemediği bir durum bu özel kurumlarda. Kendini değil markayı yükselt kısmı, ordak karar alma fikri uygulandığı zaman evet bu fikrin içerisinde biz de vardık diyen insanlar oluyor ve motivasyonları oluyor.*

Fayda algısı ana temasının ikinci alt temasını yöneticiye fayda konusu oluşturmaktadır. Yöneticiye fayda alt teması, “doğru ve güçlü kararlar”, “iş yükü paylaşımı” ve “sorumluluk paylaşımı” olmak üzere üç alt kategoriden oluşmaktadır. Doğru ve güçlü kararlar kategorisi kurum içerisinde ortak akıl ile alınan kararların karar süreçlerine dahil olmaları nedeni ile öğretmenler tarafından daha fazla benimsendiği ve uygulama konusunda daha kararlı olmalarını sağladığına vurgu yapmaktadır. Bu durum katılımcı bir anaokulu yöneticisi tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

Y 014: *Özellikle ortak karar almayı şubese olarak değerlendirirsek; şube şube ortak karar alma olarak. Her zaman için bir kurumu sağlam ve bet gösteren bir davranıştır. Her şubede farklılıklar yok aksine aynılıklar var. Bu içerisi için de geçerli, yani farklı farklı yaklaşımlar değil, tek tutum içerisinde işlemek sizi sağlam ve güçlü gösterir. Çünkü bu durum ilk bakıştaki gücü gösteriyor, sağlamlığı gösteriyor, bir liderin doğru hareket ettiğini gösteriyor. Bunu veliler de fark ediyor. Aldığın karar ortak olduğu için bir öğretmen farklı hareket ettiğinde çıkabilecek sesten dolayı da herkez ortak hareket etmeyi tercih ediyor.*

Fayda algısı temasının alt kategorilerinden üçüncüsünü ortak karar alma süreçlerinin ve dağıtım liderliğinin okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler açısından faydalarına vurgu yapmaktadır. Öğretmene fayda alt teması “aidiyet artışı”, “motivasyon” ve “kişisel gelişim fırsatı” olmak üzere üç alt kategoriden oluşmaktadır. İlk kategori olan aidiyet artışı hususu katılımcı bir yönetici tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

Y 023: *Bir sürü zengin fikir otaya çıkmış oluyor. Bunların sonucunda da birlikte karar alma yoluyla, öğretmenlerimizin ve diğer çalışanlarımızın alınan kararları uygulama ve onlara sahip çıkma, aynı hedefe doğru ilerleme anlamında çok daha başarılı sonuçlar elde ediyorum. O yüzden kesinlikle hem zengin fikirler edinebilmek hem doğru kararlar ve ortak alınan kararların uygulanabildiğini sağlamak için kesinlikle herkesin fikrinin alınması gerekiyor ve herkesin hemfikir olması çok önemli. Hani dışarıdan, yukarıdan bir dizi yapılacaklar listesi tebliğ ederseniz çalışanlarınıza, bu açıkçası çok benimsenmez. Kimisi yapar kimi yapmaz ama kendi fikirlerinin uygulandığını ve gerçekten bir eyleme dönüştüğünü gördüğü zaman da kişiler çok daha fazla aslında yapmaya çalışıyorlar. Kurum için daha fazlasını yapmaya*

*çalışıyorlar. Daha aidiyat duyguları da artıyor. O kuruma bağlılıkları da artıyor. Fikirlerine değer verilmesi hem onların daha yeni fikirler üretmesine, daha sahiplenmelerine yapılan işi ve daha sonrası için kuruma bağlılıklarını da arttırdıkları için daha iyi ne yapabilirim diye daha fazla düşünmeye sevk ediyorsunuz aslında onları.*

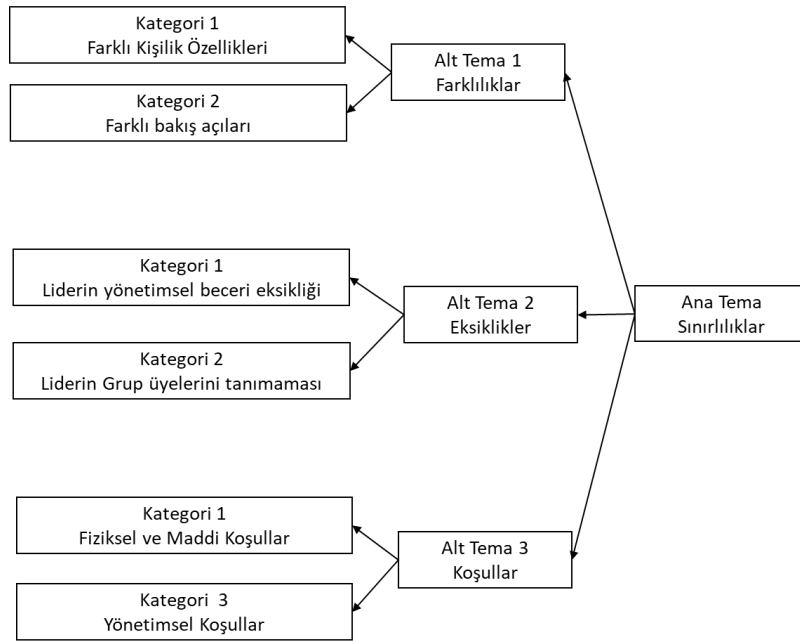
Fayda algısı ana temasının dördüncü ve son alt temasını dağıtımcı liderlik ve ortak karar almanın okul öncesi okullarda öğrencilere sağladığı yararları ifade eden “öğrenciye fayda” alt temasıdır. Bu tema “özgüven artışı”, “sorumluluk bilinci” ve “iletişim becerisi” olmak üzere üç kategoriden oluşmaktadır. İlk kategoriyi oluşturan özgüven artışı hususu öğrencilere sorumluluk verilmesi, her etkinlik için bir lider seçilmesi gibi uygulamalar sonucu kazanıldığı değerlendirilen bir vasıf olarak ön plana çıkmaktadır.

Ö 003: *Örneğin, bir oyunda, okul öncesi bazında söylüyorum bunu, bir oyun kurduğumuzda veya bir etkinlik yaptığımızda bir lider seçilir grubun başı olarak ve gurup o şekilde yönlendirilir, bu liderlik bizim her zaman kullandığımız bir şey, bu çocukların özgüvenini sağlıyor, lider olarak çocuğu seçtiğin zaman onun için özgüven sağlıyor. Bu diğer çocuklar için de bir çeşit motivasyon kaynağı olabiliyor.*

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse dağıtımcı liderliğin sağladığı avantajlar ve doğurduğu sonuçlara ilişkin katılımcı görüşler genel olarak ‘fayda algısı’ şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenler ve yöneticiler dağıtımcı liderliğin kuruma, yöneticiye, öğretmene ve öğrenciye sağladığı faydaları deneyimleri yoluyla aktarmışlardır.

### Tema-3: Sınırlılıklar

Araştırma kapsamında yapılan inceleme neticesinde saptanan üçüncü ana tema “sınırlılıklar” ana temasıdır. “Farklılıklar”, “eksiklikler” ve “koşullar” alt temalarından oluşan bu ana tema, dağıtımcı liderlik ve ortak karar alma süreçlerinin uygulanması konusunda yaşanan ve yaşanabilecek sorunları ifade etmektedir.



**Şekil 2: Sınırlılıklar Teması, Alt Temalar ve Kategoriler**



Farklılıklar konulu ilk alt tema ise, “farklı kişilik özellikleri”, “farklı bakış açıları” ve “farklı yetenek ve tecrübeler” olmak üzere toplam üç kategoriden oluşmaktadır. Farklı kişilik özellikleri kategorisi içerisinde ortak karar alma süreçlerinde kişilerin farklı özelliklerinden kaynaklı uyuşmazlık ve anlaşmazlıklara ve bu uyuşmazlıkların karar sürecine yaptığı olumsuz etkilere vurgu yapılmaktadır. Bir öğretmen tarafından kişilerin farklı özelliklerinin dağıtımçı liderlik uygulamaları açısından sınırlılıkları ise bir örnek ile şu şekilde ifade edilmiştir.

*Ö 009: Lider özelliğinde olan her yönetici mutlaka ki bence istediği bir şeyi savunur ve ister çünkü zaten o liderlik yapıyor onların da bence aralarında ki anlaşılabilirlik veya isteklerinin olması bence bu da engel. Mesela şöyle düşünün, ben bu kurumun Kartal kampusundayım benim kampus müdürümün verdiği karar, o da bir lideri, ama Kurtköy'deki olan Kartalda ki kampus müdürü ile aynı kararı vermez, çünkü o onun karakteri ile farklı bir şekilde bir karar verir ama o da onun farklı bir karakteriyle farklı bir karar verir veya şartları ile. Bu şartlar söyle olabilir, diyelim ki kampüs müdürümüz bir öğrenciler ile birlikte bir gezi düzenledi ve geziye gitme kararı aldı, diyor ki benim için hayvanlar çok önemli ve ben tabii ki hayvanat bahcesine gitmek istiyorum. Evet onun şartına göre bizim buraya gitmemizde bir sakınca yok ama o lider de diyor ki, hava soğuk bu çocukların hayvanat bahcesine gittiklerinde üşüyebileceğini düşünüyorum.*

Sınırlılıklar kategorisinin ikinci alt temasını eksiklikler oluşturmaktadır. Bu alt tema ise “liderin yönetsel beceri eksikliği” ve “liderin grup üyelerini tanımaması” kategorilerinden oluşmaktadır. İlk kategori olan liderin yönetsel beceri eksikliği ile ilgili sınırlılık bir yönetici tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

*Y 010: Grubu iyi yönetmek, guruptaki insanların yeteneklerini, ilgilerini, tecrübelerini de dikkate alarak birilerinin yönlendirmesi ve rehberlik etmesi gerekir. Tabii bu noktada her lider aynı tecrübeye beceriye olamayacağı için bu bir sınırlılıktır bence. Liderin kendi kişisel özellikleri ve yönetme becerileri, olumlu becerilerinin fazla olması, kriz yönetebilmeyi ve o krizi olumlu bir şekilde sonuçlandırabilmeyi becerebiliyor olması gerekir, bu da kişilik özelliği olarak her liderde bulunamayabilir ve bu bir sınırlılıktır bence. Öğrenin, çok fazla ben merkezli, kendi görüşlerinin önde olduğunu düşünen liderler başka yetenekleri ve bilgileri olan kişilere biraz daha kapalıdır ve onların görüşlerini yönlendirme konusunda da, kırıcı olmadann nazik bir şekilde rehberlik etme konusunda kişilik özelliği olarak çok izin vermezler, kendi görüşlerine önem verirler, şimdi böyle olunca da o kişinin çok fazla ben merkezli olması, gurubunda ki arkadaşlarını, fikirlerini anlama süzgeçten geçirme ve değerlendirme konusunda bir engeldir, kişilik özelliği bu anlamda çok önemlidir.*

Liderin grup üyelerini iyi tanımaması, bilgi ve yeteneklerinin ne ölçüde olduğundan haberdar olmaması gibi hususlardan kaynaklı sınırlılıklar bir öğretmen tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

*Y 012: Görevi dağıtacağımız ya da liderlik vereceğimiz kişileri eğer tanımıyoruz bu bizim için bir sınırlılıktır. Yeteneklerini çok iyi biliyor olmamız gerekiyor, hangi alanda daha başarılı olur. Çünkü, hiç ilgisini çekmeyen ya da yetenekli olmadığı bir alanı verip o öğretmenin sıkılmak ya da sonucunda başarısız olmak ta anlamsız. Öğretmeni yeterince tanımıyor olmak bir sınırlılıktır, yeteneklerini bilmiyor olmak sınırlılıktır, bunlar işi zorlaştırır diye düşünüyorum.*

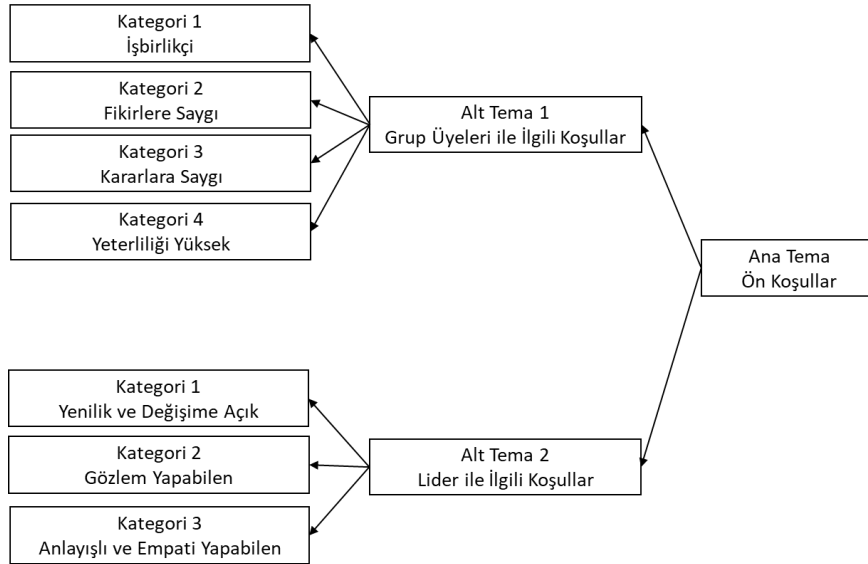
Sınırlılıklar ana temasının üçüncü ve son alt temasını “koşullar” oluşturmaktadır. Koşullar alt teması “fiziksel ve maddi koşullar” ile “yönetimsel koşullar” olmak üzere toplam iki kategoriden oluşmaktadır. Okul öncesi eğitim kurumlarında dağıtımçı liderlik ve ortak karar alma süreçlerinin önünde bir engel teşkil edebileceği değerlendirilen bu koşullar gerek katılımcı öğretmenler gerekse katılımcı yöneticiler tarafından vurgulanmıştır. İlk kategoriye oluşturan fiziksel ve maddi koşullardan kaynaklı sınırlılıklar bir öğretmen tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

Ö 015: Yöneticimiz fikirlerimize saygı gösteriyor açıkcası. Denebilecek, yapılabilecek bir çalışmada bizi destekliyor ama tabii ki bunun da belli başlı şartları var. Öncelikle koşullar, okulumuz buna elverişli mi? Ya da örneğin bahçede bir oyundur, oynayacağımız bir oyun, okulumuzun büyük bir bahçesi varsa tabii yöneticimiz bizi bu durumda destekler. Ya da dışarıda etkinlik yapma konusu açıkcası, etkinliklerimizde dışarıyı kullanmayı, açık havalarda ya da mevsim geçişlerinde, dışarıda, bahçede etkinlikler yapmayı seven bir okuluz. Bu kapsamda örneğin bir fikrimiz vardır ve bunu talep ettiğimizde yöneticimiz tabii ki bizi bu konuda destekleyebiliyor. Koşul ve şartlar bence en önemli sınırlılıklar.

Araştırma kapsamında okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin dağıtımçı liderliğin sonuçlarına ilişkin deneyimleri yoluyla edinmiş oldukları anlamlar ‘sınırlılıklar’ şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Bu kavramsallaştırmada sınırlılık olarak vurgulanan okullardaki farklılıklar, eksiklikler ve mevcut koşullardır.

#### Tema-4: Önkoşullar

Yapılan inceleme neticesinde elde edilen dördüncü ve son tema ise ortak karar alma ve dağıtımçı liderlik uygulamalarının yerine getirilebilmesi için gereken şartları ifade eden önkoşullar ana temasıdır. Bu ana tema, “grup üyeleri ile ilgili koşullar” ve “lider ile ilgili koşullar” olmak üzere iki alt tema’dan oluşmaktadır.



Şekil 3: Önkoşullar Teması, Alt Temalar ve Kategoriler

Grup üyeleri ile ilgili önkoşullar alt teması altında bulunan kategoriler dağıtımçı liderliğin yönetime uygulanabilmesi için grup üyelerinin sahip olması veya uyması gereken bazı kural ve özelliklere işaret etmektedir. Bu kategorilere bakıldığında, “işbirlikçi”, “fikirlere saygılı”, “kararlara saygılı” ve “yeterliliği yüksek” olmak üzere toplam dört adet

olduğu görülmektedir. İlk kategoriye oluşturan işbirlikçi hususunun önkoşul olarak görülmesi ile ilgili olarak bir öğretmen tarafından şu ifadeler kullanılmıştır.

Ö 020: *Grup üyelerinin grup çalışmasına ve iş birliğine çok yatkın kişiler olması gerekiyor ki; örneğin alınan bir kararda bir kelimin dahi değişmesini istiyorsa bunu ifade etmesi ve bunu tüm gurupla paylaşması gerekir. O yüzden önkoşullardan biri iş birliğine yatkın olmaktır.*

Grup üyeleri ile ilgili koşullar alt temasının ikinci kategorisini fikirlere saygı oluşturmaktadır. Grup üyelerinin birbirlerinin fikirlerine saygı göstermesinin yanında yönetici tarafından da grup üyelerinin fikirlerine saygı gösterilmesinin ortak karar alma ve dağıtımçı liderlik uygulamaları için bir önkoşul olduğu özellikle katılımcı öğretmenler tarafından olmak üzere yöneticiler tarafından da gündeme getirilmiştir. Örneğin bir öğretmen fikirlere saygı ile ilgili olarak şu ifadeleri kullanmıştır.

Ö 015: *Öncelikle grup olmayı becerebilmeliyiz, birbirize saygı göstermeyi bilmeliyiz, her fikre saygı göstermeliyiz ve yeniliklere açık olmalıyız. Şartlar elverişli olduğu sürece kurumun da saygı göstermesi gerekiyor. Özel bir okuluz ve bazen velilerin istekleri çok farklı olabiliyor, burda eğitimci olarak neler yapmamız gerektiğini bildiğimizde örneğin idarecimiz de bizi destekliyorsa, dik bir duruşla velimizin karşısında çok rahatlıkla problemlerimize de çözüm yolu bulabiliyoruz. Desteklenmek çok önemli bence, idareci gerçekten desteklemeli çalışanlarını ve öğretmenlerini, onları her daim cesaretlendirmeli. Bir idareci çalışmaya gurubu içerisinde kişisel özelliklerini arka planda tutup iş hayatına yansıtılmamalı, iş ahlakı dediğimiz bu zaten. Her zaman öğretmenin yanında olmalı ve onlardan biriymiş gibi davranan devam eden bir yönetici olmalı.*

Önkoşullar ana temasının lider ile ilgili koşullar alt teması ise toplam üç kategoriden oluşmaktadır. “Yenilik ve değişime açık”, “gözlem yapabilen” ve “anlayışlı ve empati yapabilen” kategorileri bu üç kategoriye oluşturmaktadır. Değişim ve gelişimin kaçınılmaz olarak var olduğu günümüz dünyasında her kurum için geçerli olduğu gibi yenilik ve değişime açık yöneticilerin varlığının da bir önkoşul olduğu gerçeği gerek öğretmenler gerekse yöneticiler tarafından vurgulanmıştır. Örneğin bir öğretmen liderin yenilik ve değişime açık olması önkoşulunu kısaca şöyle ifade etmiştir.

Ö 009: *Her zaman yeniliğe açık liderler ile çalışıyor olmalısınız, ancak bu kişilerin varlığı ile güzel sonuçlar çıkabilir. Kendini bilen, yeniliklere açık, esnek liderler olmalı.*

Liderin sürekli olarak yenilik ve değişime açık olması gerekliliği bir yönetici tarafından ise şu şekilde ifade edilmiştir.

Y 023: *Ben sürekli gelişmeye açık olmalıyım. Öğretmeneler çünkü sınıf içerisinde ama benim dışarıyı takip etmeye daha çok vaktim var. Onları bulup onlara benim sunmam gerekiyor.*

Liderin sahip olması gereken özellikler olarak ön plana çıkan ikinci kategori ise gözlem yapabilme özelliğidir. Bu sayede grup üyelerini, onların yetenek ve becerilerini, ilgi alanları çok iyi bilme, sorumluluk ve görev paylaşımını da bunlara göre dağıtabilme özelliklerine vurgu yapıldığı bu kategori bir yönetici tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

Y 017: *Bir önkoşul da öğretmeni çok iyi tanıyıp olmamın gerekmesidir. İyi tanıdığım ve hangi işte başarılı olabileceğimi bildiğim öğretmene o bölümden iş veririm sonucunda daha başarılı olur ve ben orada sıkıntı yaşamamış olurum.*

Liderin gözlem yapabilme özelliğine farklı bir yönetici tarafından şu şekilde vurgu yapılmıştır.

Y 025: *Önkoşul çok iyi bir planlama yapmaktır. İnsanları tanımak ve çok iyi bir planlama yapmaktır. Öğretmenlerimin üzerinde gözlem yapmak ve başarılı oldukları alanları bulmak. Mesela bir proje veririm ve bakarım bu projede kim kendini ne kadar gösteriyor ve bu alanda da zaten herkesin hangi alanda başarılı olduğu çıkmış oluyor.*

Liderin sahip olması gereken özellikler kapsamında bir önkoşul olarak ifade edilen üçüncü ve son kategori ise liderin anlayışlı ve empati kurabilen bir yapıya sahip olması gerekliliğidir. Bu gereklilik bir öğretmen tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

Ö 009: *Öncelikle gurup olmayı becerebilmeliyiz, birbirize saygı göstermeyi bilmeliyiz, her fikre saygı göstermeliyiz ve yeniliklere açık olmalıyız. Şartlar elverişli olduğu sürece kurumun da saygı göstermesi gerekiyor. Özel bir okuluz ve bazen velilerin istekleri çok farklı olabiliyor, burda eğitimci ollarak neler yapmamız gerektiğini bildiğimizde örneğin idarecimiz de bizi destekliyorsa, dik bir duruşla velimizin karşısında çok rahatlıkla problemlerimşze de çözüm yolu bulabiliyoruz. Desteklenmek çok önemli bence, idareci gerçekten desteklemeli çalışanlarını ve öğretmenlerini, onları her daim cesaretlendirmeli. Bir idareci çalışama gurubu içerisinde kişisel özelliklerini arka planda tutup iş hayatına yansıtmmamalı, iş ahlakı dediğimiz bu zaten. Her zaman öğretmenin yanında olmalı ve onlardan biriymiş gibi davranan devam eden bir yönetici olmalı.*

Okul öncesi öğretmenlerinin ve yöneticilerinin okullarda dağıtımçı liderliğin uygulanabilmesine ilişkin görüşleri 'önkoşullar' şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Önkoşullar teması; grup üyeleri ile ilgili olarak, işbirlikçilik, fikirlere saygı, kararlara saygı ve yüksek yeterlik, liderle ilgili olarak ise yenilik ve değişimlere açıklık, gözlem yapabilmek ve empati yapabilmek gibi farklı anlamları içermektedir.

## SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Okul öncesi eğitim kurumlarında dağıtımçı liderlik süreçlerinin uygulanabilirliğini incelemeye yönelik olarak gerçekleştirilen bu nitel araştırma kapsamında toplam dört alt temaya ulaşılmıştır. İlk tema okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin liderlik algısını ifade etmektedir. Görüleceği üzere, birinci alt tema kapsamında katılımcı öğretmen ve yöneticiler liderin diğer grup üyelerinden farklı olması gerektiğini, daha spesifik olarak bu farklılığın liderin çok yönlü düşünebilme, hızlı karar verebilme ve farklı bakış açısına sahip olabilme özellikleri olarak tanımlamışlardır. Bu ana temanın ikinci ve üçüncü alt temalarını oluşturan insan ilişkileri ve yönlendirme dağıtımçı liderlik ile doğrudan ilgili olmasına rağmen, ilk tema kapsamında değerlendirilen hususlar diğer liderlik yaklaşımları tarafından da iyi bir lidere atfedilen özellikler arasındadır (Gümüşeli, 2001; Nas, 2010; Okumuş ve diğ., 2007). Okul yöneticileri ile ilgili akademik çalışmalarda da bahse konu farklı özelliklere sıklıkla vurgu yapıldığı görülmektedir (Can, 2004; Şahin ve Sarıdemir, 2017; Şişman,2009). Liderlik algısı ile ilgili olarak ikinci alt temayı insan ilişkileri oluşturmaktadır. Bu bağlamda, katılımcılar liderin iletişim becerilerinin daha iyi olması, empati yapabilmesi ve fikirlere saygı duyması gerekliliğine değinmişlerdir. Ulaşılan bu tema kapsamındaki kategorilere ilgili literatürde sıkça vurgu yapıldığı görülmektedir. Örneğin, Yıldırım (2012) tarafından okul liderlerinin empatik dinleme ve diğer grup üyelerinin fikirlerine saygı duyması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Benzer

şekilde, Çankaya ve Aküzüm (2010) tarafından da iletişim becerisi, öğretmenleri anlama ve onların duygu, düşünce ve davranışlarına uygun hareket etme gerekliliğinin bir önkoşulu olarak gösterilmektedir. Liderlik algısı ile ilgili üçüncü ve son tema ise liderin örnek olarak veya yol göstererek diğer grup üyeleri için yönlendirici olması gerekliliğine vurgu yapan yönlendirme alt temasıdır. İlgili literatür incelendiğinde, sadece dağıtımçı liderlik için değil, tüm liderlik türleri için liderin koçluk ve mentorluk rolüne vurgu yapılmaktadır (Çınar, 2007). Lider tarafından gerek rol model olmak gerekse yönlendirmek sureti ile yapılacak bu yönlendirmeler, grup üyelerinin kendilerini geliştirmeleri ve dağıtımçı liderliğin yadsınamaz bir gerekliliği olan özyönetim yeteneğini oluşturmalarına olanak sağlayacaktır (Çınar, 2007).

Dağıtımçı liderlik uygulamaların okul öncesi eğitim kurumlarında uygulanmasının sağlayacağı yararları vurgu yapılan hususlara ilişkin ikinci ana tema fayda algısıdır. Katılımcı yönetici ve öğretmenlerin dağıtımçı liderlik ve ortak karar alma süreçlerinin hem kuruma hem yöneticiye hem öğretmene hem de öğrencilere faydalı olacağı görüşünde oldukları sonucuna varılmıştır. Bahse konu uygulamaların kurum açısından faydaları olarak; kurumsal gelişimin sağlanması, yenilik ve değişime ayak uydurulması ve verimliliğin artması hususları ön plana çıkmıştır. Benzer şekilde, Okullarda dağıtımçı liderlik uygulamasını savunan önemli akademisyenlerden biri olan Elmore (2000) tarafından da dağıtımçı liderliğin öğretimsel gelişmenin rehberi ve yönlendiricisi olduğuna vurgu yapılmaktadır. Yazar bu durumu, bazı yönetici ve öğretmenlerin bazı konularda diğerlerinden daha iyi veya daha deneyimli olduklarını, bu yetenekleri tutarlı şekilde bütünleştirmenin kişilerin özel bilgi ve becerilerinin tamamlayıcısı olacağı şeklinde açıklamaktadır. Diğer taraftan, her kurum için olduğu gibi okulların da çevresel değişimlere ayak uydurması bir gereklilik haline gelmiştir (Öztop, 2014). Gereklilik ve değişimin sağlanması ancak ve ancak farklı bilgi ve ilgi seviyelerine sahip, farklı alanlarda uzmanlaşmış grup üyelerinin de ortak karar alma süreçlerine katılımı ile mümkün olabileceği değerlendirilmektedir. Fayda algısı ile ilgili ikinci alt temayı oluşturan yöneticiye fayda hususu ile ilgili olarak ise, dağıtımçı liderlik ve ortak karar alma süreçlerinin yöneticiler tarafından alınan kararların daha doğru ve güçlü olmasına neden olduğu, iş yükü ve sorumluluğun öğretmenler ile paylaşılması nedeni ile yöneticilerin iş yükünün hafiflediği görüşünde oldukları görülmüştür. Dağıtımçı liderlik anlayışının öncülerinden olan Spillane (2005) tarafından da dağıtımçı liderlik vasıtası ile lider ve grup üyeleri arasında bir dayanışma yaratıldığı ve liderliğin bu yöntemle gerçekleştirildiğine vurgu yapılmaktadır. Fayda algısı ile ilgili üçüncü alt tema ise, dağıtımçı liderlik ve ortak karar alma uygulamalarının öğretmenlere sağladığı yararları ile ilgilidir. Daha spesifik olarak, liderliğin dağıtılması ve karar alma süreçlerine öğretmenlerinden dahil edilmesi ilerleyen dönemlerde yönetici adayları olan öğretmenlerin kişisel gelişimlerine katkıda bulunacağı gibi, onların kuruma olan aidiyet duyguları ile işlerine yönelik motivasyonlarını da artıracığı hususlarına vurgu yapıldığı görülmüştür. Akademik çalışmalar grup üyelerinin karar süreçlerine katılımının kişilerin aidiyet duygusu ile motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Öztop, 2014). Fayda algısı ile ilgili dördüncü alt tema ise bu uygulamaların sınıf içinde yapılamasının öğrenciler açısından sağladığı yararları ile ilgilidir. Öğrenciye fayda alt teması kapsamında katılımcıların dağıtımçı liderlik ve ortak karar alma uygulamalarının okul öncesi eğitim kurumlarında öğrenim gören öğrencilerin özgüvenlerinin artmasına, sorumluluk bilinçlerinin yükselmesine ve iletişim becerilerinin artmasına neden olacağı görüşünde olduğu sonucuna varılmıştır. Bahse konu becerilerin artması öğrencilerin akademik başarıları üzerinde de olumlu bir etki yapacaktır (Baloğlu, 2011). Örneğin, Hack ve

Hallinger tarafından yapılan ampirik çalışma sonuçları dağıtımçı liderlik tarzının öğrencilerin akademik başarısı üzerinde pozitif etki yaptığını göstermektedir (Hack ve Hallinger, 2010).

Katılımcıların okul öncesi eğitim kurumlarında dağıtımçı liderlik süreçlerinin uygulanması açısından öngördüğü sınırlılıkları ifade eden üçüncü tema, farklılıklar, eksiklikler ve koşullar olmak üzere toplam üç alt temadan oluşmaktadır. Farklılıklar alt temasına ilişkin olarak, katılımcılar farklı kişilik özellikleri ve farklı bakış açılarının dağıtımçı liderlik ve ortak karar alma süreçlerinin uygulanması süreçlerinde zaman zaman bazı sorunlara yol açtığını ifade etmiştir. Liderliğin yatay veya dikey olarak paylaşılmasının okullarda bazı çatışmaların doğmasına yol açacağı akademik çalışmalar ile de vurgulanmaktadır (Baloğlu, 2011). Bu gibi olumsuz durumların üstesinden gelebilmek adına, liderliğin ortak görev ve ortak değerler etrafında organize edilmesi gerekmektedir (Harris, 2006). Eksiklikler alt teması kapsamında katılımcılar tarafından, dağıtımçı liderlik ve ortak karar alma süreçlerinin uygulanmasının önündeki engeller olarak liderin yönetsel beceri eksikliği ve grup üyelerini tanımaması gibi hususlara vurgu yapılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde, liderliğin, lider ve grup üyeleri arasındaki bir etkileşim süreci olduğu, bu etkileşimin de ancak karşılıklı güven duygusu ile ortaya çıktığı gerçeğine vurgu yapılmaktadır (Yolaç, 2011). Akademik çalışmalar bu güvenin oluşabilmesi için liderin grup üyeleri ile etkileşime açık olması, onları karar süreçlerine dahil etmesi, davranışlarının tutarlı olması gibi liderlik özelliklerine vurgu yapmaktadır (Yılmaz ve Giderler, 2007). Dolayısı ile her liderlik tarzı için geçerli olduğu gibi, dağıtımçı liderlikte de liderin yönetsel becerileri ve grup üyelerini tanımak adına onlarla gireceği iletişim ve etkileşim son derece önemlidir. Koşullar alt teması kapsamında ise, katılımcılar okulun fiziksel ve maddi koşulları ile yönetsel koşulların dağıtımçı liderlik ve ortak karar alma süreçlerini sekteye uğrattığı konusunda görüş bildirmişlerdir. Bu bulguyu destekleyen bir sonuç Arslan ve Özdemir (2015) tarafından öğretmen liderliği ile ilgili çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler tarafından fiziksel unsurlar ile, merkezi yönetimin bürokratik yaklaşımları ve finansman sorunları öğretmen liderliğinin önündeki en önemli engeller olarak vurgulandığı görülmüştür.

Araştırma kapsamında elde edilen dördüncü ve son tema ise ön koşullar ana temasıdır. Dağıtımçı liderlik süreçlerinin uygulanabilmesi için gerekli koşulları ifade eden bu tema kapsamında bulunan birinci alt tema grup üyeleri ile ilgili koşulları içermektedir. Bu bağlamda, katılımcı yönetici ve öğretmenler tarafından, grup üyelerinin işbirlikçi olmaları, birbirlerinin fikirlerine saygı göstermeleri, alınan kararların uygulanması konusunda istekli olmaları gerekliliği ve gerek karar süreçlerine katılım gerekse kararların uygulanması kapsamında yeterliliklerinin yüksek olması gerekliliği hususlarına vurgu yapılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde de dağıtımçı liderlik alanında yaptığı çalışmalar ile dikkat çeken akademisyenlerden biri olan Spillane vd. (2004) tarafından da dağıtımçı liderlik türünün lider-üye ve üyeler arası etkileşimlerin bir sonucu olduğuna vurgu yapılmaktadır. Grup üyeleri arasındaki etkileşim ve iletişimin yüksek olması da bu kişilerin diğerlerinin fikirlerine saygı gösteren, işbirlikçi ve yeterliliği yüksek kişilerden oluşması ile mümkündür. Ülkemizde yapılan bir çalışmada ise Arslan ve Özdemir (2015) tarafından öğretmen liderliği için en fazla vurgu yapılan gerekliliğin öğretmenlerin sorumluluk alma ve bilgi paylaşımına açıklıkları ile farklı fikirlere saygı duymaları gerekliliği olduğu görülmektedir. Son olarak, dağıtımçı liderlik ve ortak karar alma süreçlerinin okul öncesi eğitim kurumlarında

uygulanabilmesi için bu kurumlarda görevli yöneticilerin de bazı yeterliliklere sahip olması gerekliliğine vurgu yapılan ikinci ve son alt tema lider ile ilgili koşullardır. Katılımcı yönetici ve öğretmenler tarafından, liderin yenilik ve değişime açık, gözlem yapabilen, anlayışlı ve empati kurabilen bir yapısı olması gerekliliği dile getirilmiştir. Spillane (2006) tarafından ifade edildiği gibi lider ile diğer grup üyeleri arasında sürekli bir iletişim ve etkileşim mevcuttur. Dağıtımçı liderlik perspektifinden bakıldığında ise, yazar, sistemin öğelerinin bir araya getirilmesinin sistemi oluşturan parçalar toplamından daha fazla olduğuna vurgu yapmaktadır (Baloğlu, 2011). Ancak, değişim ve gelişime açık olmayan, empati yapamayan liderlerin grup üyeleri ile etkileşimi de zayıf olacağından bu getirilerden faydalanması pek mümkün olmayacaktır. Sonuç olarak, son yıllarda gelişmiş ülkelerde okullarda gerçekleştirilen reform çalışmaları kapsamında öğretmen liderliğinin ön plana çıkmasının nedeni olarak liderliğin dağıtılmasına duyulan ihtiyaç görülmektedir (Smylie vd., 2002). Örneğin, Camburn vd. (2003) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlere öğretim lideri olarak görev yapma fırsatı verilen okullarda dağıtımçı liderliğin süratli bir gelişme gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç okullarda liderliğin dağıtım yolu ile daha güçlü olacağını göstermektedir. Yazarlar tarafından yapılan ve 100 okulu kapsayan ampirik bir çalışma sonucunda ise, okullarda liderliğin en az 3 ila 7 kişi arasında dağıtılmış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları kapsamında, dağıtımçı liderlik süreçlerinin okul öncesi eğitim kurumlarında uygulanabilirliği konusunda katılımcıların görüş birliğinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Dağıtımçı liderlik süreçlerinin etkin bir şekilde işletilebilmesi için sadece yöneticilere değil öğretmenlere de bazı görevler düşmektedir. Bu kapsamda, bahse konu eğitim kurumlarında daha aktif bir şekilde uygulanabilmesi için öneriler aşağıda olduğu gibidir;

- Dağıtımçı liderlik süreçlerinin okul öncesi eğitim kurumlarında uygulanmasına ilişkin olarak bu kurumlarda görevli yönetici, öğretmen ve diğer uzmanların da dahil edildiği eğitimlerin yapılması,
- Eğitimler kapsamında, dağıtımçı liderlik süreçlerinde tüm paydaşlara düşen görev ve sorumluluklar ile bu uygulamaların kuruma, yöneticilere, öğretmenlere ve öğrencilere sağladığı yararları yer verilmesi,
- Dağıtımçı liderliğin olumlu bir şekilde okullarda uygulanabilmesi için politika yapıcıların okul müdürlerine gerekli yetki ve sorumluluğu vermesi önerilebilir.
- Diğer taraftan, bu araştırma nitel bir araştırma olup, belli sayıda okul öncesi öğretim kurumlarında görev yapan belli sayıda yönetici ve öğretmenin görüşlerini kapsamaktadır. Araştırma bulgularının geniş kapsamlı ampirik çalışmalarla doğrulanmasının dağıtımçı liderlik süreçlerinin etkin ve verimli bir şekilde işletilebilmesi açısından faydalı sonuçlar vereceği değerlendirilmektedir.

#### KAYNAKÇA

Aslan, M. ve Bakır, A. A. (2014). Resmi ve özel okul öğretmenlerinin paylaşılan liderliğe ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 110-135.

- Arslan, M. C. ve Özdemir, M. (2015). Öğretmen liderliğine ilişkin öğretmen görüşleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 190-207.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Distributed leadership in higher education. *Educational Management Administration and Leadership*, 37(2), 257-277.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organisations*. London: Sage.
- Camburn, E., Rowan, B., & Taylor, J. E. (2003). Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 347-373.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(16), 103-119.
- Chen, Y. (2007). *Principals' distributed leadership behaviors and their impact on student achievement in selected elementary schools in Texas*. (Yayınlanmamış doktora tezi) Texas A & M University, Texas.
- Christensen, L. B., Johnson, B., & Turner, L. A. (2011). *Research methods, design, and analysis*. London: Pearson Education.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Çankaya, İ., H. ve Aküzüm, C. (2010). İlköğretim okullarında öğretmenlerin iletişim kurma düzeyleri ile yöneticilerinin destekleyici liderlik rolleri arasındaki ilişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 49-57.
- Çınar, Z. (2007). Coaching ve mentoring. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(1), 1-25.
- 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
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Albert Shanker Institute.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ereş, F. ve Akyürek, M. İ. (2016). İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyum algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(3), 427-449.
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of contingency model of leadership effectiveness: A review of ampirical findings. *Psychological Bulletin*, 76(2), 128-148.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30(4), 233-252.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- Harris, A. (2005). Distributed leadership. İçinde B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (ss. 160-172). Londra: Paul Champmen Publishing and Corwin Press.
- 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.



- Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (2003). *International management: Culture, strategy, and behavior*. New York, McGraw-Hill/Irwin, Fifth Edition.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Houser, J. (2015). *Nursing research: Reading, using, and creating evidence*. Burlington: Jones ve Bartlett Learning.
- Kempster, S., Cope, J., & Parry, K. (2010). *Dimensions of distributed leadership in the SME context*. University of Cumbria; Hunter Centre for Entrepreneurship, University of Strathclyde, Bond University, Australia.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- 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.
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(3), 214-222.
- Kuzgun, Y. (1992), *Karar stratejileri ölçeği: geliştirilmesi ve standardizasyonu*. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 161-170.
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., & Yashkina, A. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the ego out of the system. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 37-67.
- McBeath, J., Oduro, G. K. T., & Waterhouse, J. (2004). *Distributed leadership in action: A study of current practice in schools*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Nas, S. (2010). *Karar verme stillerine bilimsel yaklaşımlar*. 20.08.2020 tarihinde <https://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12397/852> adresinden erişilmiştir.
- Öztop, S. (2014). Kurumsal aidiyet bilincinin çalışanların örgütsel değişim algısı üzerinde etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 299-316.
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative interviewing. *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3, 344-347.
- Pye, A. (2005). Leadership and organizing: Sensemaking in action. *Leadership*, 1(1), 31-49.
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. London: Sage.
- 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), 143-50.
- 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.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). Toward a theory of school leadership practice: Implications of a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.

- Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (2011). *Qualitative research in nursing*. Philadelphia: Lippincott Williams ve Wilkins.
- Şahin, F. Y. ve Sarıdemir, T. (2017). Okul müdürlerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerin yaşam doyumlarının ve evlilik doyumlarının incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 391-425
- Şişman, M. (2009). Okul yönetimi ve öğretim liderliği. *Eğitimciler Birliği Sendikası Eğitime Bakış Dergisi*, 8, 3-14.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem.
- Yıldırım, A. (2012). Çağdaş yönetim anlayışında empatik özellikler. İçinde A. M. Smbül (Ed.), *Eğitim gelişim ve değişim* (ss. 51-84). Konya: Eğitim Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A. ve Giderler, C. (2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine kuramsal bir inceleme. *Ekev Akademi Dergisi*, 30, 263-278.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin rolü. *Öneri Dergisi*, 9(36), 63-72.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organisations*. New Jersey: Prentice Hall.