

Paylaşılan Liderlik ve Okul Çıktıları Arasındaki İlişkiler: Bir Meta-Analiz Çalışması

Relationships Between Distributed Leadership and School Outcomes: A Meta-Analysis Study

Erkan GÖKTAŞ, Metin KAYA

ÖZ

Paylaşılan liderlik, örgütteki her çalışana şans tanıyarak yeteneklerini kullanmak suretiyle yönetime katkı sağlamasını ve liderlik sorumluluğunun bir kişide olmasından çok tüm ekibe paylaşılmasını savunur. Böylelikle kişilere uzmanlık alanlarına göre liderlik yapma fırsatı vererek örgütte kolektif bir liderlik anlayışı tesis eder. Bu çalışmanın amacı, Türkiye bağlamında paylaşılan liderlik ve okul çıktıları arasındaki ilişkileri meta analiz yöntemiyle incelemektir. Çalışmada okul çıktıları, örgütsel çıktılar ve öğretmen çıktıları olmak üzere iki alt boyutta ele alınmıştır. Paylaşılan liderlik ile okul çıktılarının alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyonel etki büyüklükleri türünden ifade edilmiştir. Dahil etme kriterlerine uygun toplam 39 çalışmaya erişilmiştir. Araştırma kapsamındaki çalışmalar farklı örneklem yapılarından elde edildiği için verilerin analizinde rastgele etkiler modeli kullanılmıştır. Analizler sonucunda paylaşılan liderlik ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişkinin çok güçlü düzeyde ($ES=r=.63$); paylaşılan liderlik ve öğretmen çıktıları arasındaki ilişkinin ise orta düzeyde ($ES=r=.38$) olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, paylaşılan liderlik uygulamalarının örgütsel etkililikle ve etkili öğretmen davranışlarıyla olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Paylaşılan liderlik ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişkinin moderatör değişkenlere göre farklılaşmadığı gözlenmiştir. Paylaşılan liderlik ve öğretmen çıktıları arasındaki ilişkinin örnekleme yöntemine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Paylaşılan liderlik, Okul çıktıları, Meta analiz

ABSTRACT

Distributed leadership supports giving chance to all employees in the organization to contribute to the management by using their talents and distributing the leadership responsibility to the whole team rather than being in one person. Thus, it establishes a collective leadership understanding in the organization by giving people the opportunity to lead according to their areas of expertise. The aim of this study is to examine the relationships between distributed leadership and school outcomes in the Turkish context by meta-analysis method. In this study, school outcomes were examined under two main subdimensions which were organizational outcomes and teacher outcomes. The relationships between distributed leadership and subdimensions of school outcomes were expressed in terms of correlational effect sizes. A total of 39 studies that met the inclusion criteria were accessed. Since the included studies were obtained from different sampling structures, random effects model was used in the analysis. As a result of the analyses, level of the relationship between distributed leadership

Göktaş E., & Kaya M., (2023). Paylaşılan liderlik ve okul çıktıları arasındaki ilişkiler: Bir meta-analiz çalışması. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, 13(3), 309-324. <https://doi.org/10.5961/higheredusci.1132631>

Erkan GÖKTAŞ (✉)

ORCID ID: 0000-0002-3150-0142

Selçuk Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Konya, Türkiye

Selçuk University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Konya, Türkiye

erkamgoktas@gmail.com

Metin KAYA

ORCID ID: 0000-0002-8287-4929

İstanbul Medipol Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, İstanbul, Türkiye

Istanbul Medipol University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, İstanbul, Türkiye

Geliş Tarihi/Received : 18.06.2022

Kabul Tarihi/Accepted : 10.12.2023



Bu eser "Creative Commons Atıf-GayriTicari-4.0 Uluslararası Lisansı" ile lisanslanmıştır.

and organizational outcomes is very strong ($ES=r=.63$) and level of the relationship between distributed leadership and teacher outcomes is medium ($ES=r=.38$). These results show that distributed leadership practices are positively related to organizational effectiveness and effective teacher behaviors. It is also observed that the relationship between distributed leadership and organizational outcomes does not differ according to the moderator variables. However, the relationship between distributed leadership and teacher outcomes differs according to the sampling method.

Keywords: Distributed leadership, School outcomes, Meta-analysis

GİRİŞ

Türk eğitim sisteminde merkezi yönetim yaklaşımı hâkimdir. Eğitim yönetimine ilişkin kararlar daha çok merkezi yönetim tarafından alınmaktadır. Merkezîyetçi nitelikteki Türk eğitim sisteminin örgütsel yapısı gereği, eğitimle ilgili tüm düzenlemeler bakanlık tarafından yapılır. Yapılan düzenlemeler ve alınan kararlar ülkedeki bütün okullarda eğitimdeki gelişmeler, öğrencilerin yetenek, ilgi, ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınmadan olduğu gibi uygulanır (Başdemir, 2012). Eğitim sisteminin merkezi yönetim yaklaşımı okul yönetimine de yansımaktadır. Okulun gelişimini sağlamak için okul yöneticilerinden günümüz gerçekleriyle daha uyumlu olan liderlik rollerini gerçekleştirmeleri beklenir. Bu doğrultuda paylaşılan liderlik modeli önemli bir alternatif olarak görülebilir. Paylaşılan liderlik, değişimin öncüsü olarak gördüğü okul müdüründen başlayarak okul gelişim sürecinde bir katalizör görevi yapar. Bu noktada liderlik rolleri hem resmi hem de gayri resmi biçimde birden fazla lidere dağıtılarak tüm ekibin iş birliği, katılım ve koordinasyonu süreçler yönetilir (Gronn 2002; Spillane 2005, Supovitz, D'Auria & Spillane, 2019). Paylaşılan liderlik modellerinin öğretmenler için olumlu öğrenme çıktıları, çalışan memnuniyeti ve etkili mesleki öğrenme fırsatları sunması bakımından önemli avantajlar sağladığı görülmektedir (Leithwood, Mascall & Strauss 2009). Paylaşılan liderlik modelini diğer liderlik modellerinden ayıran en önemli unsurlardan birisi liderlik rollerinin okul yöneticisi, okul yöneticisi yardımcısı, öğretmenler ve ebeveynler arasında paylaşılmasıdır. Fakat burada paylaşılan liderlik yetkisi değil daha çok örgütsel amaçlara ulaşılması için yapılması gereken çalışmalarla ilgili olan liderlik sorumluluklarıdır. Harris (2005), liderlik sorumluluğunu paylaşmanın yetki devri olmadığını belirterek paylaşılan liderliğin hiyerarşik bir otoriteden çok karşılıklı liderlik sorumluluğu olduğunu belirtmiştir. Bu liderlik anlayışı, faaliyetlerin paylaşımı ve etkileşimini önemser.

Türkiye bağlamında paylaşılan liderlik kavramı ve eğitim örgütlerinde uygulanışı çok sayıda çalışmayla ele alınmıştır. Paylaşılan liderliğin örgütsel bağlılıkla (Ağıröğlü Bakır, 2013; Uslu ve Beycioğlu, 2013; Samancıoğlu, Bağlibel & Erwin, 2020; Cobanoğlu, 2020; Cansev, 2021; Uçar, 2021), örgütsel güvenle (Yıldız ve Turan, 2015; Adıgüzelli, 2016; Gunes, 2016; Titrek, 2016; Bostancı, Gidiş, Uğurlu ve Dilsiz, 2018; Cansoy ve Parlar, 2018; Ray, 2019; Bektaş, Kılınç ve Gümüş, 2020), örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla (Bostancı, 2013; Kılınç, 2014; Kösterelioğlu, 2017; Çakır, 2019), örgüt iklimiyle (Çomak, 2021), örgütsel dayanıklılıkla (Limon, Dilekçi ve Demirel, 2021), öğrenen organizasyonla (Kurt, 2016; Ertürk ve Sezgin Nartgün, 2019), okul kültürüyle (Özuyulu, 2021; Karaavcı, 2021), değer temelli liderlikle

(Baloğlu, 2012), demokratik liderlikle (Kilicoglu, 2018), sosyal adalet liderliğiyle (Dasci Sonmez ve Gokmenoglu, 2022), okul akademik iyimserliğiyle (Ataş Akdemir, 2016; Oldaç, 2016), iş-ten ayrılma niyetiyle (Yener, 2014; Bildirici, 2020), iş doyumuyla (Ereş ve Akyürek, 2016), çalışanı güçlendirmeye (Cobanoğlu, 2021), psikolojik sermayeyle (Cobanoğlu ve Bozbayındır, 2019), öğretmen motivasyonu (Uçar ve Dağlı, 2017), öğretmenin mesleki gelişimiyle (Kulu, 2020; Polatcan, 2021) ve değişimle (Demir Erdoğan, 2016; Kondakci, Zayim, Beycioğlu, Sincar ve Uğurlu, 2016) olan ilişkilerini inceleyen çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Paylaşılan liderlik ve okul çıktılarının ilişkilendirilmesi, bu liderlik uygulamasının başarısı hakkında önemli verilere ulaşarak bunları kullanarak eğitim kurumlarının yönetilmesine ve liderlik edilmesine kılavuzluk edecektir. Türk eğitim sistemi bağlamında paylaşılan liderlik modelini müdürler, öğretmenler ve diğer paydaşların geniş katılımıyla inceleyen çalışmaların sayısı azdır. Buna karşın, paylaşılan liderliğin Amerika ve Avrupa bağlamında çok sayıda çalışmanın konusu olduğu ve bu liderlik modelinin okul içindeki etkilerinin genellikle incelendiği görülmüştür (Oldac ve Kondakci, 2020). Paylaşılan liderlik modelinin etik liderlik, hizmetkâr liderlik veya dönüşümcü liderlikle mukayese edildiğinde daha sağlam teorik temelleri olduğu ve okul gelişim sürecini inceleyen araştırmalarda daha geniş bir etki alanına sahip olduğu görüşü literatürde yer almaktadır (Liu, Bellibaş & Gümüş, 2021; Liu & Werblow, 2019). Bu hususlar dikkate alındığında, paylaşılan liderlik modeliyle okul çıktıları arasındaki ilişkilerin incelenmesi önem arz etmektedir. Benzer konularda yapılmış çalışmaların verilerini sistemli biçimde derleyerek bir genel sonuç elde etme gayesi güden meta analiz yöntemi, paylaşılan liderlik ve okul çıktıları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için de uygun olacaktır.

Paylaşılan Liderlik

Paylaşılan liderlik kavramının temelleri, sosyal psikoloji alanında 1950'li yıllara dayanır (Gronn, 2002). Paylaşılan liderlik kavramı yerine bazen paylaşılmış liderlik, takım liderliği veya demokratik liderlik ifadeleri de kullanılmaktadır (Börü, 2020). Fakat bunlar paylaşılan liderlikle eşanlamlı değildir (Sol, 2021). Uluslararası literatürdeki "distributed leadership" kavramının Türkçe karşılığı olarak "paylaşılan liderlik" ifadesi de kullanılmaktadır. Türkçe alanyazında "shared" ve "distributed" kavramları için sırasıyla ortaklaşa, paylaşılmış, paylaşılan, paylaşım, müştereken, dağıtılmış, dağıtım, dağıtıcı, dağıtık, dağıtılan ve dağılmış karşılıkları kullanılmıştır. Alanyazında her iki kavramı da en fazla temsil eden "paylaşılan liderlik" ifadesinin kullanılması (Kılınç ve Arslan, 2020) bu çalışmada da tercih edilmiştir.

Paylaşılan liderlik bakımından öncelikli ve belki de en önemli olan husus roller, görevler, gündelik işler ve örgütsel yapıdan çok liderlik uygulamasıdır. Bu liderlik türünün en önemli başlangıç noktası, uygulama ve pratik yapmaktır (Spillane, 2005). Tek bir kişinin liderliği, hiyerarşik yapı ve sistemlerin söz konusu olduğu geleneksel liderlik anlayışının aksine paylaşılan liderlik, kolektif bir liderlik karakterindedir. Bu liderlik tarzında öğretmenler birlikte çalışarak uzmanlaşırlar. Paylaşılan liderlik anlayışı, henüz mesleğe yeni başlamış olanlar dahil, örgütteki herkese uygulamalar üzerinden liderlik etme şansı verir (Goleman, 2002). Paylaşılan liderlik, herkese şans tanıyıp mevcut yeteneklerini kullanmak suretiyle yönetime katkı sağlamasını ve uzmanlığın birkaç kişide toplanmış olmasını değil, tüm ekibe paylaşılmasını savunur. Böylelikle uzmanlık alanlarına göre liderlik yapma şansı ortaya çıkar. Geleneksel hiyerarşinin oluşturduğu sınırların ortadan kaldırılmasıyla örgütteki sayısız, farklı, birbiriyle ilişkili bakış açıları ve yeteneklerin ortaya çıkması sağlanır. Bunlar bir araya getirildiğinde bireysel katkıların toplamından daha fazla olan paylaşılan liderliğin gücü, dinamik bir orkestranın ürettiği sanatsal bir sese dönüşebilir (Woods Bennett, Harvey ve Wise, 2004). Hedefler, görevler, araçlar, topluluk, kurallar ve iş bölümünün hepsi birbiriyle ilişkili olup liderliğin başarısıyla bağlantılıdır. Dolayısıyla, liderlik söz konusu olduğunda bunların hepsi bir arada düşünülmelidir (Gronn, 2000). Paylaşılan liderlik bu bütünlüğü ön plana çıkarır. Geleneksel rol veya kişi temelli liderlik anlayışı, özellikle okul benzeri örgütlerdeki işlerin gerçekliğiyle baş etmede yetersiz kalır (Gronn, 2002). Paylaşılan liderliğin bütün gayesi, görev ve sorumlulukları paylaşarak rahatlamak değil yaratıcılıktır. Yeni şeyler bulmak ve onları sınamaktır. Öğrenmenin gerçekleşmesi için hatalar yapmaktır (Harris, 2014).

Okul Çıktıları (örgütsel çıktılar ve öğretmen çıktıları)

Bu çalışmada okul çıktıları, örgütsel çıktılar ve öğretmen çıktıları olmak üzere iki alt boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlara dahil olan konuların paylaşılan liderlikle olan ilişkileri tespit edilmiştir. Örgütsel çıktılar kapsamında örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, okul akademik iyimserliği, diğer liderlik modelleri ve diğer başlığı yer almaktadır.

Örgüt kültürü, bir örgütteki baskın değerler, örgütün çalışanlarına ve çıktı talep edenlere yönelik politikalarını belirleyen felsefe, işlerin yapılış biçimi ve örgüt üyelerince paylaşılan temel kabuller ve inançlarıdır (Robbins, 1990). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini gönülden benimsemelerini, örgütün daha iyi bir noktaya gelmesi için çaba sarf etmelerini ve örgütte varlıklarını sürdürmek istemelerini ifade eden bir kavramdır. Daha da ötesi, gerektiğinde çalışanların örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görebilmeleridir (Wiener, 1982; Allen ve Meyer, 1990; Koç, 2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün yazılı ödül sisteminde belirgin biçimde ifadesi olmayan ya da tanımlanmayan, bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarının etkinliğine katkıda bulunan, çalışanların isteğe bağlı biçimde gösterdikleri bireysel, fazladan rol davranışıdır (Bateman ve Organ, 1983). Örgütsel güven, çalışanların kendilerine kurum tarafından destek verilip yardım edileceğine dair

beklentilerini ifade eder. Bu kavramsallaştırmaya dayanarak güvenin, örgütteki bütün iletişim biçimlerinin merkezinde olduğu söylenebilir (Mishra & Morrissey, 1990). Okul akademik iyimserliği, öğretmenler arasında akademik başarının önemli olduğu, öğrencilerin başarıma kapasitesine sahip oldukları ve buna ilişkin öğrenci ve velilerle iş birliği yapabileceklerine dair bir inançtır (McGuigan ve Hoy, 2006).

Bu çalışmada, analiz edilen çalışmaların ele aldığı diğer liderlik türleriyle paylaşılan liderlik arasındaki ilişkiler, diğer liderlik modelleri başlığı altında toplanmış ve bulgular kısmında gösterilmiştir. Bunlar değer temelli liderlik, demokratik liderlik ve sosyal adalet liderliği biçiminde sıralanmıştır. Analiz edilen çalışmaların ele aldığı diğer konularla paylaşılan liderlik arasındaki ilişkiler ise diğer başlığı altında toplanmış ve bulgular kısmında gösterilmiştir. Bu konular öğrenen organizasyon, örgütsel kimlik, çalışanı güçlendirme, yenilik, örgütsel dayanıklılık, okul kültürü, okul etkililiği ve örgüt iklimi biçiminde sıralanmıştır.

Okul çıktılarının ele alındığı alt boyutların diğeri ise öğretmen çıktılarıdır. Bu boyutta psikolojik sermaye, öğretmen motivasyonu, öğretmenin mesleki gelişimi, öğretmen iş birliği ve diğer başlığı yer almaktadır. Bu başlıklara dahil olan konuların paylaşılan liderlikle olan ilişkileri tespit edilmiştir. Psikolojik sermaye, pozitif psikoloji kavramıyla ilgilidir. Pozitif psikoloji insanların stres, depresyon gibi negatif yönlerinin araştırıldığı kadar sevinç, mutluluk gibi pozitif yönlerinin de araştırılması gerektiğini savunur (Kutani ve Oruç, 2014). Pozitif psikolojik sermaye, insanların güçlü taraflarının nasıl ortaya çıkarıldığı ve güçlendirildiğiyle ilgili eğitim veya tecrübe gibi geliştirilebilen ve değişebilen farklı özelliklerin bütünüdür (Luthans ve Youssef, 2007). Öğretmen motivasyonu, öğretmenleri mutlu etmek, iş doyumuna ulaşmak ve iş yerlerinde kendilerinden beklenen en iyi görev anlayışını ortaya çıkaracak şekilde onları yüreklendirmektir. Öğretmenin mesleki gelişimi, öğretmenlik mesleki bilgi, beceri ve uygulamalarını çeşitli etkinlikler üzerinden geliştirme sürecidir (Craft, 2002). Öğretmen iş birliği, daha çok öğretmenlerin mesleki uygulamaları analiz etmek ve etkilemek için karşılıklı olarak birlikte çalışmaları; öğrencilerin, ekiplerin ve okulların başarı düzeylerini iyileştiren sistemli bir süreçtir (Yılmaz ve Çelik, 2020). Öğretmen çıktıları kapsamındaki diğer konularla paylaşılan liderlik arasındaki ilişkiler diğer başlığı altında toplanmış ve bu başlıkla bulgular kısmında gösterilmiştir. Bu konular iş doyumunu, öz-yeterlik, bilgi paylaşımı, mesleki topluluk, değişime hazır olma ve işten ayrılma niyeti biçiminde sıralanmıştır.

Paylaşılan Liderlik ve Okul Çıktıları

Paylaşılan liderlik hem eğitim örgütlerinde hem de diğer örgütlerde başlıca üç nedenden dolayı ilgi görmektedir. Birincisi normatif gücünün olmasıdır. Bu güç, okuldaki liderliğin iş yükünü dikkate alarak etkin ve hedefe yönelik biçimde paylaşımını sağlar. Böylece öğretmenler de lider olarak inisiyatif alır. Üstün nitelikli tek lider figürü yerine liderlik takımları yer alır. Öğretmenler ve öğrenciler de liderlik sürecine dahil olur. İkinci olarak paylaşılan liderliğin temsil gücü de vardır. Bu özellik okullarda demokrasi fikrinin yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Üçüncü olarak, paylaşılan liderliğin uygulamaya dayalı deneysel bir gücü vardır (Harris, 2004; 2008).

Okulların örgüt yapıları gün geçtikçe hem pozitivist paradigma- nın etkisinden hem de kahraman liderlik tarzından hızla uzaklaşmaktadır. Örgütsel yapıların okul takımları arasında liderliğe, değer odaklı paylaşımı vurgulamaya, iş birliğine daha çok önem vermeye ve daha çok paylaşılan yapılanmalar içerisine girmeye başladığı görülmektedir (Baloğlu, 2012). Örgütler geleneksel, katı ve hiyerarşik yapılardan giderek uzaklaşıp takım çalışmasına dayanan görev yapılarını daha çok benimsemekte ve çalışanların bireysel inisiyatiflerini artırmaktadır (Dinçel, 2012). Okul örgütü açısından paylaşılan liderlik, okuldaki bütün çalışanların, öğrenci ve velilerin iş birliği içinde olduğu, katılımcılığa dayanan bir karar alma sürecidir (Heck ve Hallinger, 2009). Örgüt ve çevre bağlamında sorumlulukları olan okul müdürlerinin davranışları kişisel değerler ve deneyim, kurumsal sistem, politikalar, ekonomi, sosyal kültür, okul topluluğunun karakteri ve öğrenme çıktılarının etkisi altındadır (Hallinger, 2011; 2018). Paylaşılan bakış açısı liderliği, okul liderleriyle takipçilerin ve etkileşimlerin bir ürünü olarak görür. Okullarda birden fazla kişi liderlik sorumluluğu alır. Paylaşılan liderlikten kaynaklanan bu “artı liderlik” görüşüne göre liderler, takipçiler ve bunların içinde buldukları durumlar arasındaki etkileşimlerden kaynaklanan bir liderlik uygulaması söz konusudur (Spillane, 2005). Okul liderliğinin daha iyi olması için okulun farklı kademelerinde liderlik rolleri üstlenen birden fazla lider olmalıdır (Leithwood, Mascall & Strauss, 2009). Paylaşılan liderliği uygulamanın önünde engeller olsa da becerilerin ortaya çıkarılması ve uzmanlığın gösterilmesi bakımından okulların en iyi uygulama alanı olduğu söylenebilir (Harris, 2014). Eğitim kurumlarında liderlik etkin biçimde gelişir. Eğitim örgütlerinde paylaşılan liderlik anlamındaki çoklu liderlik uygulamaları örgütün toplam liderlik potansiyelini harekete geçirebilir. Bu yaklaşım, okuldaki sosyal kapasiteyi yeniden inşa ederek yapılandırmacı düşünme, örgütsel zekâ ve yaratıcılığa da önemli katkılar sağlayabilir (Baloğlu, 2011).

Potansiyel Moderatörler

Bu çalışmada, paylaşılan liderlik ve okul çıktıları arasındaki ilişkiyi düzenleme potansiyeline sahip çeşitli değişkenler dikkate alınmıştır. İlk olarak okul çıktılarının alt boyutları örgütsel çıktılar ve öğretmen çıktılarıdır. Paylaşılan liderliğin söz konusu okul çıktıları ile ilişkisi farklı olabilir (Dhani, & Bakshi 2020; Harris, 2004; Tian, Risku & Collin, 2016). İkinci olarak okulların içerisinde bulunduğu bağlam, paylaşılan liderlik ve okul çıktıları arasındaki ilişkiyi düzenleyebilir. Börü (2020), okulların içerisinde bulunduğu sosyo-ekonomik bağlamın ve okul kademesinin paylaşılan liderlik davranışlarının sergilenmesinde önemli bir faktör olduğuna dikkat çekmiştir. Üçüncü olarak araştırmaların özellikleriyle ilgili faktörler moderatör değişkenler olabilir. Bunlar araştırmanın yayın yılı, yayın türü, örnekleme yöntemi ve araştırmanın kalitesidir. Bu değişkenler, okul çıktıları ile paylaşılan liderlik arasındaki ilişkileri düzenleme potansiyeline sahip olması bakımından moderatör değişkenler olarak ele alınmıştır.

Amaç

Bu çalışmanın amacı Türkiye bağlamında paylaşılan liderlik ve okul çıktıları arasındaki ilişkileri meta analiz yöntemiyle incelemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Türkiye bağlamında paylaşılan liderlik ve okul çıktılarının alt boyutundan örgütsel çıktılar arasında ilişki var mıdır?
2. Türkiye bağlamında paylaşılan liderlik ve okul çıktılarının alt boyutundan öğretmen çıktıları arasında ilişki var mıdır?
3. Moderatör değişkenlere göre paylaşılan liderlik ve okul çıktıları arasındaki ilişki farklılaşmakta mıdır?
4. Paylaşılan liderlik ve okul çıktıları arasındaki ilişki alt boyutlara göre farklılaşmakta mıdır?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda araştırma yöntemi olarak nicel bir sistematik derleme modeli olan meta analiz kullanılmıştır. Meta analiz, aynı veya benzer araştırma konularına ilişkin temel araştırmaların istatistiksel bulgularını birleştirmeyi amaçlayan bir yöntemdir (Borenstein, Hedges, Higgins & Rothstein, 2021). Bu çalışmada, paylaşılan liderlik ve okul çıktıları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalardan elde edilen istatistiksel veriler birleştirilerek bütüncül bir sonuca ulaşmak hedeflenmiştir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu çalışmanın verileri, Türkiye örnekleminde gelen paylaşılan liderlik ve okul çıktılarına ilişkin temel araştırmalardan elde edilmiştir. Söz konusu temel araştırmalara erişmek amacıyla Türkiye kaynaklı Ulakbim ve YÖK ulusal tez merkezi veri tabanları kullanılmıştır. Ayrıca yine ERIC, Academic Search Ultimate ve Scopus uluslararası veri tabanları kullanılmıştır. Söz konusu uluslararası veri tabanları, ülkelere göre arama yapma olanağı tanımaktadır. Aramalar hem Türkçe hem de İngilizce dillerinde gerçekleştirilmiştir. Arama sürecinde “Paylaşılan liderlik, dağıtıcı liderlik, paylaşımlı liderlik, paylaşılan liderlik, distributed leadership, distributive leadership, distributor leadership, shared leadership ve sharing leadership” anahtar kelimeleri kullanılmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda çeşitli dahil etme ölçütleri belirlenmiştir. Dahil etme ölçütlerine göre analize tabi tutulacak temel araştırmalar şu özelliklerde olmalıdır: 1) Örnekleme Türkiye’den gelmelidir. 2) Paylaşılan liderlik ve okul çıktılarına (örgütsel çıktılar veya öğretmen çıktılarına) odaklanmış olmalıdır. 3) Araştırmalar 2010-2022 yılları arasında Türkçe veya İngilizce dilinde yayınlanmış olmalıdır. 4) Araştırmalar etki büyüklüğü hesaplamak için yeterli istatistiksel veri içermelidir. 5) Okul öğretim kademesi olarak ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki öğretmenleri kapsamalıdır. Dahil etme ölçütleri dikkate alınarak veri tabanlarından anahtar kelimelerle aramalar yapılmıştır. Arama ve taramalar sonucunda toplam 138 temel araştırma tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan tekrar edenler ve konuyla ilgisi olmayan toplam 99 çalışma elenmiştir. Dahil etme ölçütlerini karşılama potansiyeli olan toplam 45 araştırma belirlenerek bir veri havuzu oluşturulmuştur. Veri havuzundaki araştırmaların başlık, özet, amaç, yöntem ve bulgular bölümleri incelendikten sonra dahil etme ölçütlerine uygun istatistiksel veri içeren toplam 39 çalışma tespit edilmiştir. Şekil 1’de meta analize dahil edilen temel çalışmaların (PRISMA) belirlendiği

akış şeması, hariç bırakma ve dahil etme nedenleriyle birlikte sunulmuştur. Sonuçta, dahil etme ölçütlerine uygun olan ve bu araştırmada analize tabi tutulan toplam çalışma sayısı 39 olarak belirlenmiştir.

Analize dâhil edilen temel araştırmaların özelliklerini gösteren kodlamalara ilişkin özet bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Araştırmaların kalitesinin değerlendirilmesi: Meta analiz araştırmalarında hesaplanan etki büyüklüğünün yorumlanmasında araştırmaların kalitesi önemli bir unsurdur. Temel araştırmalarının kalitesini değerlendirmek amacıyla Cicolini, Comparcini ve Simonetti (2013)’nin geliştirdikleri kalite ölçeği kullanılmıştır. Kalite ölçeği korelasyonel araştırmalara özgüdür ve 13 maddeden oluşmaktadır.

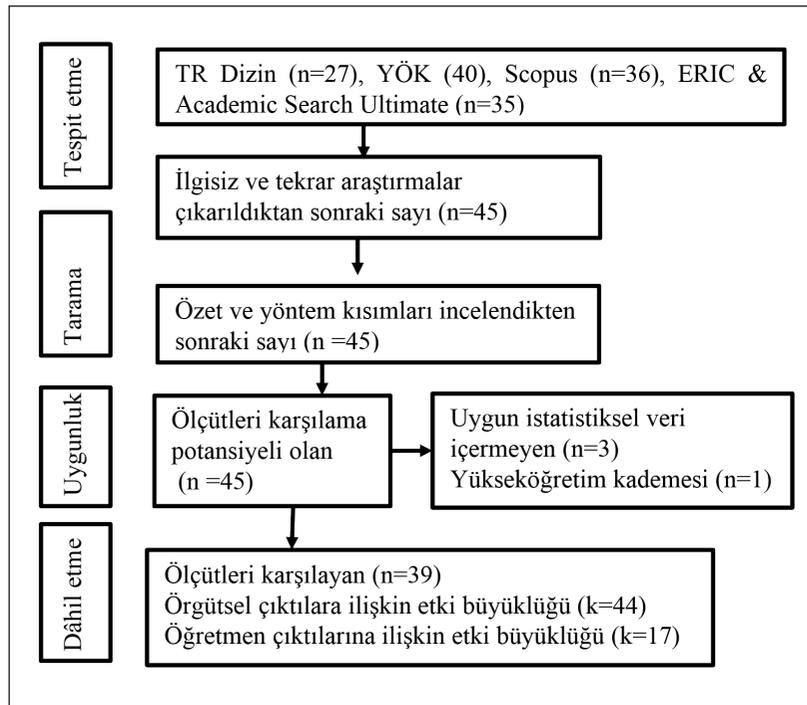
İstatistiksel bağımsızlık: Eğer temel araştırmalar paylaşılan liderlik ile birden çok çıktıya odaklı ise her bir çıktıdan gelen etki büyüklükleri birbirinden bağımsız olarak hesaplanmıştır. Örneğin bir araştırma, paylaşılan liderlik ile hem öğretmen iş birliği hem de okul yapısı arasındaki ilişkiye odaklanmış ise her bir ilişkiye yönelik etki büyüklükleri birbirinden bağımsız olarak hesaplanmıştır. Bu sebeple, bu araştırmanın analiz birimi temel araştırmalar içindeki birbirinden bağımsız okul çıktılarıdır.

Okul çıktılarının örgütsel çıktılar ve öğretmen çıktıları alt boyutlarına ait iki grup veri seti elde edilmiştir. Bu veri setlerinin birincisi paylaşılan liderlik ve örgütsel çıktıya odaklı temel araştırmaları kapsayan veri setidir. İkinci veri seti ise paylaşılan liderlik ve öğretmen çıktılarına odaklıdır. Söz konusu veri

Tablo 1: Kodlamalar

Grup	Kodlar
Künye	Künye
Okul çıktıları	Örgütsel çıktılar ve öğretmen çıktıları
Örgütsel çıktılar	Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, okul akademik iyimserliği, diğer liderlik modelleri ve diğer
Öğretmen çıktıları	Psikolojik sermaye, öğretmen motivasyonu, öğretmen mesleki gelişimi, öğretmen iş birliği ve diğer
Eğitim bölgesi SED*	Düşük, orta, yüksek, karma ve bilinmeyen
Öğretim kademesi	Temel eğitim, orta öğretim ve karma
Yayın yılı	2012-2016, 2017-2021 ve 2022
Yayınlanma durumu	Yayınlanmış ve yayınlanmamış
Örnekleme yöntemi	Rastlantsal olmayan ve rastlantsal
Araştırma kalitesi	Yetersiz, düşük, orta ve yüksek

* Acar vd. (2019), Türkiye’deki illerin sosyo-ekonomik düzeylerini (SED) belirlemiştir. Bu düzeyler 1 ve 2 ise yüksek; 3 ve 4 ise orta; 5 ve 6 ise düşük olarak kodlanmıştır.



Şekil 1: Dahil etme stratejisi PRISMA akış şeması.

setlerine ilişkin istatistiksel veri analizleri aynı süreçlerle yürütülmüştür. Veri setlerine ilişkin istatistiksel analiz süreçleri aşağıdaki gibidir.

İstatistiksel model: Meta analiz araştırmalarının kapsadığı temel araştırmaların örneklemeleri ve özellikleri farklı ise rastgele etkiler (random effects) modelinin kullanılması önerilmektedir (Konstantopoulos & Hedges, 2019). Bu araştırmanın veri setlerini kapsayan temel araştırmalar farklı örneklemelerden gelmektedir. Ayrıca yine söz konusu temel araştırmaların özellikleri birbirlerinden farklıdır. Bu sebeple istatistiksel analizlerde rastgele etkiler modeli tercih edilmiştir.

Etki büyüklüğü hesaplama: Araştırmalar ilişkisel tarama modelindeki araştırmalardır. İlişkisel tarama modelinde tasarlanmış araştırmaların bulguları Pearson r, R veya R² istatistik değerlerine göre raporlanmıştır. Bu çalışmada R² değerleri, Pearson r değerlerine dönüştürülmüştür. Pearson r değeri aynı zamanda bir etki büyüklüğü indeksidir. Pearson r değerleri -1 ve 1 aralığında değer alır. Bu durum, etki büyüklüğü hesaplamalarında varyans daralması probleminin neden olmaktadır. Bu problemin aşılması için Pearson r değerleri Fisher z değerlerine dönüştürülmüştür (Borenstein & Hedges 2019). Öte yandan Pearson r değeri, sosyal bilimlerde istatistik sonuçları yorumlamak için sık kullanılan bir ölçüttür (Funder & Ozer 2019). Bundan dolayı, Fisher z değerleri türünden hesaplanan etki büyüklükleri tekrar Pearson r değerlerine dönüştürülerek yorumlanmıştır. Etki büyüklükleri Funder ve Ozer 'in (2019) etki büyüklüğü sınıflamasına göre sınıflandırılmıştır. Buna göre, $r = .05$ çok küçük; $r = .10$ küçük; $r = .20$ orta; $r = .30$ güçlü ve $r = .40$ ve yukarısı çok güçlü etki düzeyini gösterir.

Yayın yanlılığı analizleri: Meta analiz araştırmalarında önemli problemlerden biri yayın yanlılığıdır. Yayın yanlılığı tespit edilmesi, hesaplanan etki büyüklüğünün güvenilirliğiyle ilgilidir (Jin, Zhou & He, 2015). Bu nedenle, meta analize özgü birçok yayın yanlılığı analizi testi geliştirilmiştir (Yang & Berdine, 2021).

Bu çalışmada yayın yanlılığını tespit etmek için huni grafiğinin (funnel plot) simetrisi yorumlanmıştır. Bunun yanında Duval & Tweedie kırp ve doldur (trim and fill) analizi (DTTF), Begg ve Mazumdar rank korelasyon testi (BMRC) ve Egger regresyon testi (ER) teknikleriyle yayın yanlılığı istatistiksel biçimde test edilmiştir.

Moderatör ve heterojenlik analizi: Veri setlerine ilişkin çeşitli moderatör değişkenler belirlenmiştir. Bu moderatör değişken örgütsel çıktı türleri, öğretmen çıktısı, eğitim bölgesinin sosyo-ekonomik düzeyi (SED), öğretim kademesi, örneklem yöntemi, yayın durumu, türü ve yayın yılı aralığıdır. Moderatör değişkenlere göre etki büyüklüğünün farklılaşıp farklılaşmadığı Q gruplar arası testi ile denetlenmiştir. Öte yandan veri setlerinin toplam heterojenlik miktarı yine Q istatistikleri ile tespit edilmiştir. Bunun yanında heterojenlik düzeyini belirlemek için I² testi kullanılmıştır.

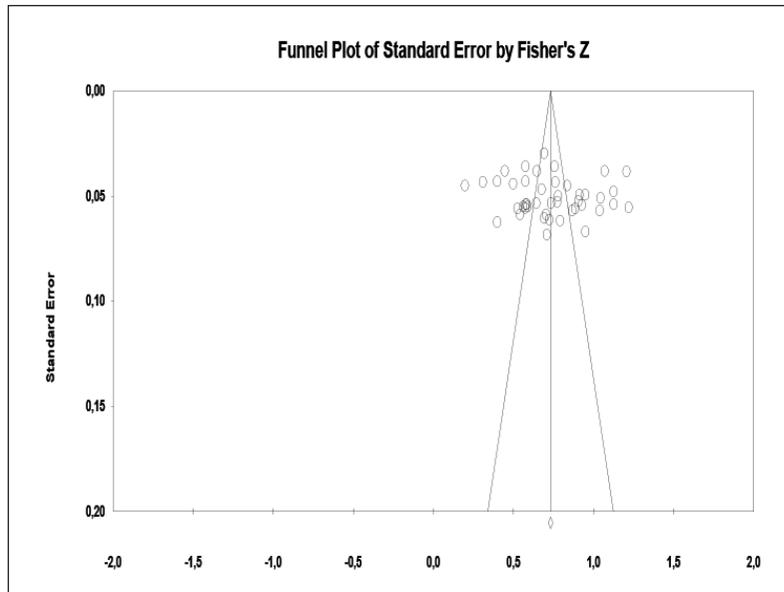
Uç değer sorunu: Veri setleri içindeki etki büyüklükleri uç bir değer özelliği taşıyor ise analize dahil edilmemiştir. Bu çalışmada paylaşılan liderlik ve öğretmen çıktıları veri setinde $k=1$ araştırma uç değer olduğu için analize dahil edilmemiştir.

BULGULAR

Bu bölümde öncelikle yayın yanlılık analizleri ve ortalama etki büyüklükleri sunulmuştur. Daha sonra veri setlerine göre moderatör değişken ve heterojenlik analizlerine yer verilmiştir.

Yayın Yanlılığı Analizleri

Şekil 2'de paylaşılan liderlik ve örgütsel çıktılar veri setlerine ilişkin huni grafiği sunulmuştur. Söz konusu veri setindeki etki büyüklüklerinin standart hatalarına göre dağılımının simetrik olduğu gözlenmiştir. Yine Şekil 3'te paylaşılan liderlik ve öğretmen çıktılarına ilişkin huni grafiği sunulmuştur. Söz konusu veri setindeki etki büyüklüklerinin standart hatalarına göre dağılımının simetrik olduğu gözlenmiştir. Bu durum, her iki veri setinde de yayın yanlılığı olmadığına işaret eder.



Şekil 2: Örgütsel çıktılar huni grafiği.

Öte yandan Tablo 2’de istatistiksel yayın yanlılık analizleri sunulmuştur. DTF, BMRC ve ER testi sonuçlarına göre alt veri setlerine ilişkin yayın yanlılığı bulgulanmamıştır. Yukardaki bulgular dikkate alındığında paylaşılan liderlik ile örgütsel çıktılar ve öğretmen çıktıları alt veri setlerine ilişkin yayın yanlılığı tespit edilmemiştir.

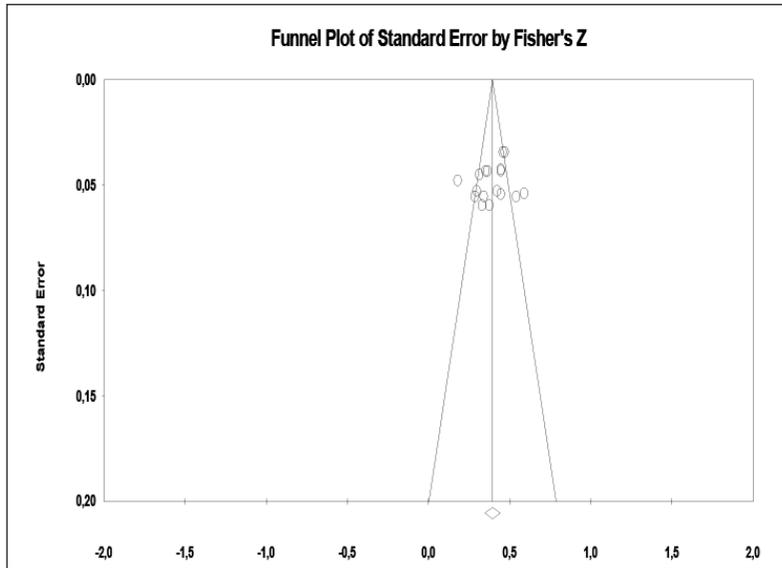
Ortalama etki büyüklüğü ve toplam heterojenlik

Tablo 3’te veri setlerine ilişkin ortalama etki büyüklüğü ve heterojenlik analizleri sunulmuştur. Paylaşılan liderlik ve örgütsel çıktılar veri seti $k=44$ etki büyüklüğü içermektedir. Paylaşılan liderlik ve örgütsel çıktılar arasındaki etki büyüklüklerinin alt sınırı (LL) ve üst sınırı (UL) sırasıyla .58 ve .67 bulunmuştur. Ortalama etki büyüklüğü $ES=.63$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, paylaşılan liderlik ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişki çok güçlü düzeydedir. Ayrıca paylaşılan liderlik ve örgütsel çıktılar veri setinin toplam heterojenlik miktarı $Q(43) = 1095.68$ ’dir. Söz konusu veri seti oldukça yüksek düzeyde heterojendir ($I^2=96.08$).

Paylaşılan liderlik ve öğretmen çıktıları veri seti, $k=17$ adet etki büyüklüğü içermektedir. Paylaşılan liderlik ve öğretmen çıktıları arasındaki ortalama etki büyüklüğü $ES=.38$ (LL=.33 UL=66.07)

olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, paylaşılan liderlik ve öğretmen çıktıları arasındaki ilişki orta düzeydedir. Söz konusu veri setinin toplam heterojenlik miktarı $Q(16) = 66.07$ ’dir. Paylaşılan liderlik ve öğretmen çıktıları veri seti orta düzeyde heterojendir ($I^2=75.78$). Veri setlerine göre moderatör ve heterojenlik analizleri Tablo 4 ve Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 4’te paylaşılan liderlik ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiye yönelik moderatör analizi yer almaktadır. Buna göre, paylaşılan liderlik ile örgütsel çıktı türleri arasındaki ilişkiyi gösteren etki büyüklüklerinin öğretim kademesi, eğitim bölgesinin SED, yayın durumu, yayın aralığı, araştırma kalitesi ve örnekleme yöntemlerine göre farklılaşmadığı gözlenmiştir. Paylaşılan liderlik ve örgütsel çıktılar arasındaki etki büyüklüklerinin dağılımı yüksek düzeyde heterojendir (Tablo 4). Bu heterojenliğin moderatör değişkenlerden kaynaklanmadığı söylenebilir. Yine bu yüksek düzeyde heterojenlik örnekleme hatasından kaynaklanıyor olabilir. Öte yandan paylaşılan liderlikle örgütsel kültür, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve diğer liderlik modelleri arasında güçlü bir ilişki bulgulanmıştır. Fakat paylaşılan liderlik ve okul akademik iyimserliği arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğu gözlenmiştir.



Şekil 3: Öğretmen çıktıları huni grafiği.

Tablo 2: Yayın Yanlılığı Analizleri

	DTTF	BMRC		ER	
Okul çıktıları	Kırpılan çalışma	z	p	t	p
Örgütsel çıktılar	0	.35	.72	.63	.53
Öğretmen çıktıları	0	1,24	.22	.98	.34

Tablo 3: Veri Setlerine İlişkin Ortalama Etki Büyüklüğü ve Heterojenlik Düzeyleri

Okul çıktı türleri	k	ES (r)	LL	UL	Q(top)	p	I^2
Örgütsel çıktılar	44	.63	.58	.67	1095,68	<.01	96.08
Öğretmen çıktıları	17	.38	.33	.41	66,07	<.01	75.78

Tablo 4: Örgütsel Çıktılar Veri Setine İlişkin Ortalama Etki Büyüklüğü ve Heterojenlik Düzeyleri

Grup	k	ES	LL	UL	Q(b)	df	p
Örgütsel çıktılar							
Okul kültürü	7	.64	.53	.73			
Örgütsel güven	9	.69	.60	.76			
Örgütsel bağlılık	7	.65	.54	.74			
Örgütsel vatandaşlık	5	.60	.46	.72			
Diğer liderlik	4	.68	.54	.79			
Okul akademik iyimserliği	4	.40	.20	.57			
Diğer	8	.61	.50	.70	10.32	6	.11
Öğretim kademesi							
İlköğretim	16	.63	.55	.70			
Lise	8	.63	.51	.72			
Karma	20	.63	.56	.69	.01	2	.99
SED							
Yüksek	13	.59	.49	.67			
Orta	17	.63	.55	.69			
Düşük	5	.56	.40	.69			
Karma	8	.71	.62	.78			
Bilinmiyor	1	.74	.43	.89	5.43	4	.25
Yayın durumu							
Yayınlanmış	31	.62	.56	.67			
Yayınlanmamış	13	.65	.56	.72			
Yıl aralığı							
2012-2016	19	.60	.53	.67			
2017-2021	24	.64	.58	.69			
2022	1	.81	.57	.92	3.21	2	.20
Örnekleme							
Amaçlı	21	.66	.59	.71			
Rastgele	23	.60	.53	.66	1.68	1	.20
Kalite							
Yüksek	34	.62	.57	.67			
Orta	10	.65	.55	.73	.23	1	.63

Tablo 5'te paylaşılan liderlik ve öğretmen çıktıları arasındaki ilişkiye yönelik moderatör analizi yer almaktadır. Eğer bir grubu oluşturan etki büyüklüğü sayısı üçten az ($k < 3$) ise istatistiksel verinin yetersiz olduğuna karar verilmiştir. Bu durumda olan gruplar için yorum yapılmamıştır.

Paylaşılan liderlik ve öğretmen çıktıları arasındaki ilişki öğretim kademesi, eğitim bölgesinin SED ve yayın yılı aralığına göre istatistiksel olarak farklılaşmaktadır. Fakat söz konusu moderatör değişkenleri oluşturan grupların sayısı yetersizdir. Ayrıca örnekleme yöntemine göre paylaşılan liderlik ve öğretmen çıktıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak farklılaşmaktadır ($Q(1) = 6.77$ $p = .01$). Rastgele etkiler modeline bağlı olarak yüksek düzeyde bir etki büyüklüğü hesaplanmıştır.

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, paylaşılan liderlik ve okul çıktıları arasındaki ilişkiler Türkiye bağlamında meta analiz yöntemiyle incelenmiştir. Okul çıktıları örgütsel çıktılar ve öğretmen çıktıları olmak üzere iki alt boyutta ele alınmıştır. Paylaşılan liderlik ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişki güçlü iken paylaşılan liderlik ve öğretmen çıktıları arasındaki ilişki ise orta düzeydedir. Paylaşılan liderlikle örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiler moderatör değişkenlere göre farklılaşmamaktadır. Paylaşılan liderlikle öğretmen çıktıları arasındaki ilişki ise moderatör değişkenlere göre farklılaşmaktadır. Paylaşılan liderlik ve okul çıktıları arasındaki ilişki çıktı türlerine göre istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.

Tablo 5: Öğretmen Çıktıları Veri Setine İlişkin Ortalama Etki Büyüklüğü ve Heterojenlik Düzeyleri

Grup	k	ES	LL	UL	Q(b)	df	p
Öğretmen çıktı türleri							
Psikolojik sermaye	3	.40	.30	.50			
Profesyonel öğrenme	3	.33	.22	.44			
Motivasyon	3	.39	.28	.48			
İş birliği	2	.36	.23	.48			
Diğer	6	.38	.30	.45	1.03	4	.91
Öğretim kademesi							
İlköğretim	8	.40	.35	.45			
Lise	1	.50	.35	.62			
Karma	8	.33	.27	.38	6.39	2	.04
SED							
Yüksek	4	.40	.33	.47			
Orta	6	.39	.34	.45			
Düşük	2	.44	.35	.52			
Karma	5	.29	.22	.36	8.56	3	.04
Yayın durumu							
Yayınlanmış	14	.37	.32	.41			
Yayınlanmamış	3	.41	.31	.50	.51	1	.47
Yıl aralığı							
2012-2016	4	.37	.30	.44			
2017-2021	12	.39	.35	.43			
2022	1	.18	.02	.33	7.24	2	.03
Örnekleme							
Amaçlı	8	.32	.27	.38			
Rastgele	9	.41	.37	.46	6.77	1	.01
Kalite							
Yüksek	15	.37	.33	.42			
Orta	2	.38	.25	.49	.01	1	.95

Bu sonuçlar, paylaşılan liderliğin okul çıktıları açısından olumlu etkileri olan ve tercih edilmesi gereken bir liderlik tarzı olduğunu göstermektedir. Türkiye bağlamında paylaşılan liderlik ve okul çıktıları arasındaki ilişkisini araştıran meta analiz çalışmalarının yeterli sayıda olmaması ulaşılan sonuçları bu doğrultuda mukayese etme imkânı sunmamaktadır. Fakat örgütsel çıktılar ve öğretmen çıktılarıyla paylaşılan liderlik arasındaki ilişkileri bağımsız biçimde inceleyen meta analizlerin sonuçlarıyla karşılaştırmalar yapmak mümkündür.

Paylaşılan liderlik ile örgütsel çıktılar arasındaki güçlü ilişki, paylaşılan liderlik uygulamalarının örgütsel etkililikle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Yani, güçlü okul kültürünün ve etkili örgütsel davranışların (örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık vd.) sergilendiği okul ortamlarında paylaşılan liderlik uygulamalarının gerçekleştiği ifade edilebilir. Nitekim, liderlik rolleri ve görevlerini okulun amaçları, yapısı ve yönetsel süreçleriyle ilişkili olarak gören Karadağ, Koza Ciftçi ve Bektas (2015), örgütsel çıktılarla okul liderliğinin sıkı ilişki

inde olduğunu belirtmiştir. Öte yandan Atıkan (2019), liderlik rolleri ve görevlerinin okulda okul müdürü, okul müdürleri ve öğretmenler arasında paylaşılmasının okul kültürünün güçlenmesi ve okulun örgütsel etkinliğinin artırılmasında önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir.

Benzer biçimde, Wu, Cormicon & Chen (2018); Daspit, Justice, Boyd & Mckee (2013) ile Serban & Roberts (2016) tarafından yapılan araştırmalarda paylaşılan liderliğin örgütsel bağlılık ve üyeler arasındaki olumlu etkileşimi artırdığı tespit edilmiştir. Nitekim bu çalışmadaki örgütsel çıktılar ile paylaşılan liderlik arasındaki pozitif güçlü ilişki de bu sonucu teyit etmektedir. Chiu, Owens & Tesluk (2016); Fausing, Joensson, Lewandowski & Bligh (2015); Muethel, Gehrlein & Hoegl (2012) tarafından yapılan çalışmalarda da paylaşılan liderlik ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven gibi örgütsel çıktılar arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Hulpia, Devos, Rosseel ve Vlerick (2012), Belçikalı öğretmenler örneğinde yaptıkları araştırmada paylaşılan liderlikle örgütsel bağlılık arasında

olumlu yönde anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemiştir. Öte yandan Ingersoll ve May (2012), öğretmenlerin okullarda karar verme süreçlerine katılmalarının örgütsel bağlılığı yordadığını belirlemiştir. Yine Hester, Geert ve Yves (2009), paylaşılan liderlikle öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında zayıf da olsa pozitif bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Bunlara ilaveten Hester ve Geert (2009), okul müdürlerinin paylaşılan liderlik ve iş doyumları arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmada, iş birliği yapan ekiplerle beraber çalışan müdürlerin iş doyumunun daha fazla olduğunu belirlemiştir. Paylaşılan liderliğin bir yansıması olarak, karar alma süreçlerine öğretmenlerin dâhil edilmesi onların örgütsel bağlılık düzeylerini artıran bir etken olarak ifade edilmiştir. Bu durum, paylaşılan liderliğin örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye yardımcı olduğuna işaret eder. Çalışmamızdan elde edilen, örgütsel çıktılarla paylaşılan liderlik arasındaki pozitif güçlü ilişki bu sonuçlarla uyumludur.

D’Innocenzo, Mathieu ve Kukenberger (2016), paylaşılan liderlik ve takım performansı arasındaki korelasyonu belirlemek için yaptıkları meta-analiz sonucunda örgütsel takımların performansı ile paylaşılan liderlik arasında pozitif ilişkiler tespit etmişlerdir. Paylaşılan liderlik ve örgütsel performans ilişkileri için merkeziyetçi yaklaşımlardan daha anlamlı ve daha yüksek düzeyde etki büyüklükleri hesaplanmıştır. Görev karmaşıklığı durumunda, paylaşılan liderliğin önemli ölçüde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada da benzer biçimde paylaşılan liderliğin örgütsel çıktılarla olan güçlü pozitif ilişkisi, söz konusu çalışmanın sonuçlarıyla tutarlıdır.

Yapılan araştırmalarda paylaşılan liderlikle örgütsel çıktılar arasında güçlü bir ilişkinin tespit edilmesi, eğitime merkeziyetçi ve hiyerarşik biçimde yaklaşmanın uygun olmadığını gösteriyor. Paylaşılan liderlik uygulamaları daha az merkeziyetçi olan sistemlere ihtiyaç duymaktadır. Nitekim (Tian vd., 2016), tarafından gerçekleştirilen bir meta analiz çalışması sonucunda merkeziyetçi sistemlerde hesap verebilirlik gibi çağdaş örgütsel analizlerin de hiyerarşik bir yapıya tabi olduğu belirlenmiştir. Bu tür örgütlerde müdürler adeta bir “güvenlik görevlisi” gibi görev yapmaktadır. Bu durum bireysel inisiyatif alma ve gelişme önünde engeldir.

Çağdaş liderlik anlayışında, geleneksel hâle gelmiş kahraman tek kişilik “ben” yerine takım bilinciyle hareket eden “biz” in önemi daha çok vurgulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, tek kişilik düşünme ve karar verme yerine paylaşılan liderlik anlayışına uygun biçimde birlikte karar vermenin daha sağlıklı sonuçlar doğurduğunu göstermiştir (Yammarino, Salas, Serban, Shirreffs & Shuffler, 2012; Wang, Waldman & Zhang, 2014). Çalışmamızın sonuçları da paylaşılan liderlikle örgütsel çıktılar arasındaki güçlü ilişkiye dikkat çekerek literatürdeki deneysel bulguları desteklemektedir.

Paylaşılan liderlikle öğretmen çıktıları arasında pozitif orta düzeyde ilişki bulunması, öğretmen çıktıları açısından paylaşı-

lan liderliğin öğretmenleri olumlu yönde etkilediğini gösterir. Bu sonuç, paylaşılan liderlik uygulamalarının etkili öğretmen davranışlarıyla ilişkili olduğuna işaret eder. Diğer bir ifadeyle, psikolojik sermayesi güçlü, mesleki öğrenme alanında etkin ve motivasyonu yüksek öğretmenlerin buldukları okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarının gerçekleştiği söylenebilir. Nitekim Özdemir ve Yirmibeş (2016), liderlik rollerinin öğretmenler arasında paylaşılmasının öğretmenlerin performanslarını olumlu yönde etkilediğini vurgulamıştır.

Paylaşılan liderliğin bir yansıması olarak, karar alma süreçlerine öğretmenlerin dâhil edilmesi onların örgütsel bağlılık düzeylerini artıran bir etken olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmada da öğretmen çıktıları olan iş doyumunu, mesleki gelişim, psikolojik sermaye, profesyonel öğrenme ve motivasyonla paylaşılan liderlik arasında pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir. Bu doğrultuda Sarier ve Uysal (2020), okul yöneticilerinin liderlik tarzlarıyla öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranışları arasındaki ilişkileri inceledikleri meta analiz çalışmasında, özellikle dönüşümcü, destekleyici, dağıtıcı ve etik liderlik davranışları gösteren okul yöneticilerinin, öğretmenlerin olumsuz tutum ve davranış gösterme düzeylerini azalttığını tespit etmişlerdir. Yine Hester, Geert ve Yves (2009), paylaşılan liderlikle öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif bir ilişki belirlemiştir.

Okulda paylaşılan liderliğin benimsenmesi, öğretmenlere sorumluluk vererek onların hem daha çok mesleki gelişim göstermelerine hem de mesleğe karşı kişisel tutum ve davranışlarını olumlu yönde geliştirmelerine imkân sağlayabilir. Nitekim Liu vd. (2021), tarafından yapılan araştırma sonuçları paylaşılan liderlik modelinin öğretmenlerin öğretme isteği ve inancını desteklediğini göstermiştir. Buradan hareketle okul müdürleri, liderlik sorumlulukları vererek öğretmenlerin kendine inancını ve öğretme isteğini artırabilir. Bu nitelikteki öğretmenlerin görev yaptığı bir öğrenme ortamında sürdürülen eğitim ve öğretim faaliyetlerinin daha etkili olacağı düşünülebilir.

Sonuç olarak, paylaşılan liderliğin eğitim örgütlerinde liderlik kapasitesini artırdığı, okul iklimini öğrencilerin öğrenmesine uygun hâle getirdiği, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını, öz yeterliklerini ve çalışmaya güdülenmelerini artırdığı düşünülebilir (Kılınç ve Arslan, 2020). Çalışma sonuçları dikkate alındığında araştırmacılar, eğitim paydaşları ve eğitim politikası belirleyicileri tarafından dikkate alınabilecek bazı öneriler şöyle sıralanabilir: Ülkemiz özelinde paylaşılan liderliğin daha çok tanınması ve uygulanması için çalıştaylar düzenlenip okul yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitimler verilebilir. Paylaşılan liderlik uygulamaları okullarda bir eğitim politikası olarak benimsenebilir. Bu çalışma Türkiye örneklemini ile sınırlıdır. Farklı ülkeleri kapsayan ve kültürler arası karşılaştırmaya olanak tanıyan daha kapsamlı araştırmalar yürütülebilir. Yine bu çalışma okul çıktıları olarak örgütsel ve öğretmen çıktılarına odaklıdır. Öğrenci çıktılarına odaklı araştırmalar da yapılabilir. Ayrıca bu çalışma paylaşılan liderlik modeline odaklıdır. Türkiye bağlamında diğer liderlik modellerinin okul çıktıları ile ilişkisi incelenebilir.

KAYNAKLAR

(Meta-analize dahil edilen çalışmalar * ile işaretlenmiştir.)

- Acar, S., Bilen Kazancı, L., Meydan, M., C., & Işık, M. (2019). İllerin ve bölgelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması araştırması SEGE-2017. Ankara, Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü Yayını Sayı:3. <https://www.sanayi.gov.tr/merkez-birimi/b94224510b7b/sege/il-sege-raporlari> (Erişim Tarihi: 09/04/2022).
- *Adıgüzelli, Y. (2016). Examining the relationship between distributed leadership and organizational trust according to opinions of teachers. *Education and Science*, 41(185), 269-280.
- *Ağroğlu Bakır, A. (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Allen, N. J., & Meyer, J.P. (1990). Organizational Socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- *Ataş Akdemir, Ö. (2016). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının okulların akademik iyimserlikleri ile örgütsel bağlılık ve okul başarısıyla ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Atılkan, N. (2019). *Okul müdürünün dağıtımçı liderlik davranışları ile okulların etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Baloğlu, N. (2011). Değerler temelli liderlik ile dağıtımçı liderlik arasındaki ilişkiler: okul müdürünün davranışını değerlendirmeye dönük nedensel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (2) [Ek Özel Sayı], 1367-1378.
- *Baloğlu, N. (2012). Relations between value-based leadership and distributed leadership: A casual research on school principles' behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice* - 12 (2) [Supplementary Special Issue], 1375-1378.
- Başdemir, H.Y. (2012). Türk eğitim sisteminin yapısal sorunları ve bir öneri. *Liberal Düşünce*, 17(67), 35-53.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- *Bildirici, S. (2020). *Okul etkililiğinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde paylaşılan liderliğin aracılık rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- *Bektaş, F., Kılınc, A.Ç., & Gümüş, S. (2020). The effects of distributed leadership on teacher professional learning: mediating roles of teacher trust in principal and teacher motivation. *Educational Studies*, DOI: 10.1080/03055698.2020.1793301
- Borenstein, M., & Hedges, L. (2019). Effect sizes for meta-analysis. İçinde C., Harris, L., Hedges, & J. Valentine (Ed.) *Handbook of research synthesis and meta-analysis* (pp.207-245). NY: Russell Sage Foundation.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P., & Rothstein, H. R. (2021). *Introduction to meta-analysis*. NY: John Wiley & Sons.
- *Bostancı, A.B., Gidiş, Y., Uğurlu, E., & Dilsiz, F. (2018). Okullardaki paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ve işe karşı olumlu duyu durumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Turkish Studies*, 13(27), 286-298.
- *Bostancı, A.B. (2013). The prediction level of teachers' organizational citizenship behaviors on the successful practice of shared leadership. *Eğitim Araştırmaları-Eurasian Journal of Educational Research*, 51- 177-194.
- Börü, N. (2020). Organizational and environmental contexts affecting school principals' distributed leadership practices. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(2), 172-203. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.4482>
- *Cansev, Ö. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile okula bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- *Cansoy, R., & Parlar, H. (2018). Examining the relationships among trust in administrator, distributed leadership and school academic optimism. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(1), 1-44. doi: 10.14527/kuey.2018.001
- Chiu, C. Y. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1705-1720
- Cicolini, G., Comparcini, D., & Simonetti, V. (2013). Workplace empowerment and nurses' job satisfaction: a systematic literature review. *Journal of Nursing Management*, 22(7), 855-871. <https://doi.org/10.1007/s12468-016-0006-0>
- *Cobanoğlu, N., & Bozbayındır, F. (2019). A study on shared leadership and positive psychological capitals of teachers at primary and secondary schools. *Universal Journal of Educational Research* 7(5): 1265-1274.
- *Cobanoğlu, N. (2020). Investigation of shared leadership and organizational commitment in primary and secondary schools: Malatya case. *International Journal of Educational Methodology*, 6(3), 613-629. <https://doi.org/10.12973/ijem.6.3.613>
- *Cobanoğlu, N. (2021). The relationship between shared leadership, employee empowerment and innovativeness in primary schools: A structural equation modeling. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 327-339. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.10.1.327>
- Craft, A. (2002). *Continuing professional development: A practical guide for teachers and schools*. London: Routledge.
- *Çakır, Ç. (2019). Paylaşılan liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel kimliğin rolü. *Turkish Studies*, 14(4), 1189-1209. DOI: 10.29228/TurkishStudies.23482
- *Çomak, M. (2021). *Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir.
- *Dasci Sonmez, E., & Gokmenoglu, T. (2022). The impact of principals' distributed leadership behaviors on teachers' attitudes toward multiculturalism: social justice leadership as mediator. *Education and Urban Society*, 1-30. DOI: 10.1177/00131245221076095 journals.sagepub.com/home/eus
- Daspit, J., Justice, T. C., Boyd, N. G., & Mckee, V. (2013). Cross-functional team effectiveness: An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences. *Team Performance Management: An International Journal*, 19, 34-56.

- *Demir Erdoğan, C. (2016). *The mediating role of knowledge sharing on the relationship between distributed leadership and readiness for change among public school teachers* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). ODTÜ, Ankara.
- Dhani, R., & Bakshi, R. (2020). A systematic literature review of distributive leadership applications for meeting challenges of VUCCA educational environment under COVID-19. *Globsyn Management Journal*, 14(1/2), 2-16.
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J.E., & Kukenberger, M.R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964–1991.
- Dinçel, G. (2012). *Kurumsal itibar ile örgütsel kıvanç, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- *Ereş, F., & Akyürek, M.İ. (2016). İlkokul müdürlerinin Paylaşılan liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu algıları arasındaki ilişki düzeyleri. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(3), 427-449.
- *Ertürk, R., & Sezgin Nartgün Ş. (2019). The relationship between teacher perceptions of distributed leadership and schools as learning organizations. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 6(2), 381-396. DOI: <https://doi.org/10.33200/ijcer.596918>
- Fausing, M. S., Joenonson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: Empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36, 271-291.
- Funder, D. C., & Ozer, D. J. (2019). Evaluating effect size in psychological research: Sense and nonsense. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 2(2), 156-168. <https://doi.org/10.1177/2515245919847202>
- Goleman, D. (2002) *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little Brown.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28, 317–338
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423–451.
- *Gunes, D. Z. (2016). The Relationships among shared leadership, trust in school principals and innovation management in school. *The Anthropologist*, 24(1), 43-54, DOI: 10.1080/09720073.2016.11891988
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational management Administration & Leadership*, 46(1), 5-24.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24. DOI: 10.1177/1741143204039297
- Harris, A. (2005). *Crossing boundaries and breaking barriers: Distributed leadership in schools*. London: Specialist Schools Trust.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Journal of Educational Administration*, 46(2).
- Harris, A. (2014). Leading educational change and improvement. In *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential* (pp. 9-16). Corwin Press, <https://dx.doi.org/10.4135/9781483332574.n2>
- 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.
- Hester, H., & Geert, D. (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies*, 35(2), 153-171. DOI:10.1080/03055690802648739
- Hester, H., Geert, D., & Yves, R. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 20(3), 291-317. <http://dx.doi.org/10.1080/09243450902909840>
- Hulpia, H., Devos, G., Rosseel, Y., & Vlerick, P. (2012). Dimensions of distributed leadership and the impact on teachers' organizational commitment: A study in secondary education. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(7), 1745e1784. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00917.x>
- Ingersoll, R. M., & May, H. (2012). The magnitude, destinations, and determinants of mathematics and science teacher turnover. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 34(4), 435e464.
- Jin, Z. C., Zhou, X. H., & He, J. (2015). Statistical methods for dealing with publication bias in meta-analysis. *Statistics in Medicine*, 34(2), 343-360. <https://doi.org/10.1002/sim.6342>
- *Karaavcı, M.F. (2021). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve okul kültürü algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Karadağ, E., Koza Ciftçi, Ş., & Bektas, F. (2015). Discussion, limitations and suggestions. In E. Karadağ (Eds.), *Leadership and organizational outcomes: Meta-analysis of empirical studies* (pp. 255-269). Switzerland: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-14908-0
- *Kılınç, A.Ç. (2014). A quantitative study of the relationship between distributed leadership and organizational citizenship behavior: Perceptions of Turkish primary school teachers. *Journal of Curriculum and Teaching*, 3(2), 69-78.
- Kılınç, A. Ç., & Arslan, K. (2020). Paylaşılan liderlik. İçinde K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram-araştırma-uygulama* (ss. 601-615). Ankara: Pegem.
- *Kilicoglu, D. (2018). Understanding democratic and distributed leadership: how democratic leadership of school principals related to distributed leadership in schools? *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(3), 6-23. doi: 10.29329/epasr.2018.150.1
- *Kondakci, Y., Zayim, M., Beycioglu, K., Sincar, M., & Ugurlu, C.T. (2016). The mediating roles of internal context variables in the relationship between distributed leadership perceptions and continuous change behaviors of public-school teachers. *Educational Studies*, 42:4, 410-426, DOI: 10.1080/03055698.2016.1206462

- *Köstereliöğlü, M.A. (2017) The effect of teachers' shared leadership perception on academic optimism and organizational citizenship behavior: A Turkish case. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 246-258, DOI:10.1080/13603124.2015.1066868
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Konstantopoulos, S., & Hedges, L. (2019). Statistically analyzing effect sizes: Fixed and random-effects models. In H. Cooper, L.V. Hedges, & J.C. Valentine (Eds.), *Handbook of research synthesis and meta-analysis* (pp.245-281). NY: Russell Sage Foundation.
- *Kulu, M. (2020). *Okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki topluluk düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- *Kurt, T. (2016). A model to explain teacher leadership: The effects of distributed leadership model, organizational learning and teachers' sense of self-efficacy on teacher leadership. *Education and Science*, 41(183), 1-28.
- Kutanis, Ö.R., & Oruç, E. (2014). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2),145-159.
- Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (Eds.). (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. New York: Routledge.
- *Limon, İ., Dilekçi, Ü., & Demirer, S. (2021). The mediating role of initiative climate on the relationship between distributed leadership and organizational resilience in schools. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 8(1), 128-144. DOI: <https://doi.org/10.33200/ijcer.829411>
- Liu, Y., Bellibaş, M.Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration and Leadership*, 49(3), 430-453.
- Liu, Y., & Werblow, J. (2019). The operation of distributed leadership and the relationship with organizational commitment and job satisfaction of principals and teachers: A multi-level model and meta-analysis using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 96, 41-55.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- McGuigan, L., & Hoy, W.K. (2006). Principal leadership: Creating a culture of academic optimism to improve achievement for all students. *Leadership and Policy in Schools*, 5(3), 203-229.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-486.
- Muethel, M., Gehrlein, S., & Hoegl, M. (2012). Socio-demographic factors and shared leadership behaviors in dispersed teams: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 51, 525-548
- *Oldaç, Y.İ. (2016). *The relationship between distributed leadership, enabling school structure, teacher collaboration, academic optimism and student achievement: A school effectiveness model* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). ODTÜ, Ankara.
- Oldaç, Y. İ., & Kondakci, Y. (2020). Multilevel analysis of the relationship between school-level variables and student achievement. *Educational Management Administration and Leadership*, 48(4), 762-780.
- Özdemir, M., & Yirmibeş, A. (2016). Okullarda liderlik ekibi uyumu ve öğretmen performansı ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 323-348.
- *Özuyulalı, A. (2021). *Okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- *Polatcan, M. (2021): An exploration of the relationship between distributed leadership, teacher agency, and professional learning in Turkey. *Professional Development in Education*, DOI: 10.1080/19415257.2021.1905050
- *Ray, H. (2019). *Okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Robbins, S. (1990). *Organization theory* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- *Samancıoğlu, M., Bağlıbel, M., & Erwin, B. J. (2020). Effects of distributed leadership on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship. *Pedagogical Research*, 5(2), em0052. <https://doi.org/10.29333/pr/6439>
- Sarıer, Y., & Uysal, Ş. (2020). The relationship between the leadership of school administrators and the negative attitudes and behaviors of teachers in Turkey: A Meta-Analysis Study. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 10(2), 1041-1065. DOI: 10.18039/ajesi.733950
- Serban, A., & Roberts, A. J. (2016). Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *Leadership Quarterly*, 27, 181-199.
- Sol, K. (2021). Distributed leadership in schools: A brief review of the literature. *Cambodian Journal of Educational Research*, 1(1), 73-80.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(winter), 143-149. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass. <https://www.wiley.com/en-us/Distributed+Leadership-p-9781118429334>
- Supovitz, J., D'Auria, J., & Spillane, J. (2019). Meaningful & sustainable school improvement with distributed leadership (#RR 2019-2). Consortium for Policy Research in Education, University of Pennsylvania.
- Theoharis, G. (2007). Social justice educational leaders and resistance: Toward a theory of social justice leadership. *Educational Administration Quarterly*, 43(2), 221-258.
- Tian, M., Risku, M., & Collin, K. (2016). A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013: Theory development, empirical evidence and future research focus. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 146-164. <https://doi.org/10.1177/1741143214558576>
- *Titrek, O. (2016). Relations between trust in principal and shared leadership. *The Anthropologist*, 24(1), 300-308.

- * Uçar, R., & Dağlı, A. (2017). İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 198-216.
- *Uçar, R. (2021). The effect of school principals' distributed leadership behaviors on teachers' organizational commitment. *International Education Studies*, 14(5), 19-30.
- *Uslu, B., & Beycioğlu, K. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rolleri arasındaki ilişki. *On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 323-345.
- Wang, D., Waldman, D.A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Woods, P., Bennett, N., Harvey, J. A., & Wise, C. (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership. findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration Leadership*, 32(4), 439-457.
- Woods, P. A. (2005). *Democratic leadership in education*. London: Sage.
- Wu, Q., Cormicon, K., & Chen, G. (2018). A meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-16.
- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic leadership approaches: Putting the "we" in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5, 382-402. doi:10.1111/j.1754- 9434.2012.01467.x
- Yang, S., & Berdine, G. (2021). Publication bias in meta-analysis. *The Southwest Respiratory and Critical Care Chronicles*, 9(41), 67-70. https://doi.org/10.12746/swrccc.v9i41.945
- *Yener, S. (2014). *Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin araştırılması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- *Yılmaz, D., & Turan, S. (2015). Paylaşılan liderliğin okullardaki görünümü: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 93-126. doi:10.14527/kuey.2015.005
- Yılmaz, K., & Çelik, M. (2020). Öğretmenler arasında mesleki iş birliğine yönelik tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 731-740.

Ek 1: Analize Dahil Edilen Çalışmalar

Sıra	Çalışma	Konu	Tür
1	Adıgüzelli, Y. (2016). Examining the relationship between distributed leadership and organizational trust according to opinions of teachers.	Paylaşılan liderlik ve örgütsel güven	Makale
2	Ağroğlu Bakır, A. (2013). Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi.	Paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık	DR tezi
3	Ataş Akdemir, Ö. (2016). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının okulların akademik iyimserlikleri ile örgütsel bağlılık ve okul başarısıyla ilişkisi.	Dağıtımçı liderlik ve örgütsel bağlılık	DR tezi
4	Baloğlu, N. (2012). Relations between value-based leadership and distributed leadership: A casual research on school principles' behaviors.	Paylaşılan liderlik ve değer temelli liderlik	Makale
5	Bildirici, S. (2020). Okul etkililiğinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde paylaşılan liderliğin aracılık rolü.	Paylaşılan liderlik ve okul etkililiği	YL tezi
6	Bektaş, F., Kılınç, A.Ç., & Gümüş, S. (2020). The effects of distributed leadership on teacher professional learning: mediating roles of teacher trust in principal and teacher motivation.	Paylaşılan liderlik ve öğretmen öğrenmesi	Makale
7	Bostancı, A.B., Gidiş, Y., Uğurlu, E., & Dilsiz, F. (2018). Okullardaki paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ve işe karşı olumlu duygu durumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi.	Paylaşılan liderlik ve örgütsel güven	Makale
8	Bostancı, A.B. (2013). The prediction level of teachers' organizational citizenship behaviors on the successful practice of shared leadership.	Paylaşılan liderlik ve örgütsel vatandaşlık	Makale
9	Cansev, Ö. (2021). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile okula bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi.	Dağıtımçı liderlik ve örgütsel bağlılık	YL tezi
10	Cansoy, R., & Parlar, H. (2018). Examining the relationships among trust in administrator, distributed leadership and school academic optimism.	Dağıtımçı liderlik ve örgütsel güven	Makale
11	Cobanoglu, N., & Bozbayındır, F. (2019). A study on shared leadership and positive psychological capitals of teachers at primary and secondary schools.	Dağıtımçı liderlik ve psikolojik sermaye	Makale
12	Cobanoglu, N. (2020). Investigation of shared leadership and organizational commitment in primary and secondary schools: Malatya case.	Dağıtımçı liderlik ve örgütsel bağlılık	Makale
13	Cobanoglu, N. (2021). The relationship between shared leadership, employee empowerment and innovativeness in primary schools: A structural equation modeling.	Dağıtımçı liderlik ve yenilik	Makale
14	Çakır, Ç. (2019). Paylaşılan liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel kimliğin rolü.	Paylaşılan liderlik ve örgütsel vatandaşlık	Makale
15	Çomak, M. (2021). Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiler	Dağıtımçı liderlik ve örgüt iklimi	YL tezi
16	Dasci Sonmez, E., & Gokmenoglu, T. (2022). The impact of principals' distributed leadership behaviors on teachers' attitudes toward multiculturalism: social justice leadership as mediator.	Paylaşılan liderlik ve çok kültürlülük	Makale
17	Demir Erdoğan, C. (2016). The mediating role of knowledge sharing on the relationship between distributed leadership and readiness for change among public school teachers.	Paylaşılan liderlik ve değişim	YL tezi
18	Ereş, F., & Akyürek, İ. (2016). İlkokul müdürlerinin Paylaşılan liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyum algıları arasındaki ilişki düzeyleri.	Paylaşılan liderlik ve iş doyum	Makale
19	Ertürk, R. & Sezgin Nartgün Ş. (2019). The relationship between teacher perceptions of distributed leadership and schools as learning organizations.	Paylaşılan liderlik ve öğrenen organizasyon	Makale
20	Gunes, D. Z. (2016). The Relationships among shared leadership, trust in school principals and innovation management in school.	Dağıtımçı liderlik ve örgütsel güven	Makale

Ek 1: Devam

Sıra	Çalışma	Konu	Tür
21	Karaavcı, M.F. (2021). Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve okul kültürü algıları arasındaki ilişki.	Dağıtımçı liderlik ve örgüt kültürü	YL tezi
22	Kılınç, A.Ç. (2014). A quantitative study of the relationship between distributed leadership and organizational citizenship behavior: Perceptions of Turkish primary school teachers.	Paylaşılan liderlik ve örgütsel vatandaşlık	Makale
23	Kilicoglu, D. (2018). Understanding democratic and distributed leadership: how democratic leadership of school principals related to distributed leadership in schools?	Paylaşılan liderlik ve demokratik liderlik	Makale
24	Kondakci, Y., Zayim, M., Beycioglu, K., Sincar, M., & Ugurlu, C.T. (2016). The mediating roles of internal context variables in the relationship between distributed leadership perceptions and continuous change behaviors of public-school teachers.	Paylaşılan liderlik ve değişim	Makale
25	Kösterelioglu, M.A. (2017) The effect of teachers' shared leadership perception on academic optimism and organizational citizenship behavior: A Turkish case.	Paylaşılan liderlik ve örgütsel vatandaşlık	Makale
26	Kulu, M. (2020). Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki topluluk düzeyleri arasındaki ilişki.	Dağıtımçı liderlik ve mesleki topluluk	YL tezi
27	Kurt, T. (2016). A model to explain teacher leadership: The effects of distributed leadership model, organizational learning and teachers' sense of self-efficacy on teacher leadership.	Paylaşılan liderlik ve örgütsel öğrenme	Makale
28	Limon, İ., Dilekçi, Ü., & Demirer, S. (2021). The mediating role of initiative climate on the relationship between distributed leadership and organizational resilience in schools.	Paylaşılan liderlik ve örgütsel esneklik	Makale
29	Oldaç, Y.İ. (2016). The relationship between distributed leadership, enabling school structure, teacher collaboration, academic optimism and student achievement: A school effectiveness model.	Paylaşılan liderlik ve okul etkililiği	YL tezi
30	Özuyulu, A. (2021). Okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi	Dağıtımçı liderlik ve örgüt kültürü	YL tezi
31	Polatcan, M. (2021): An exploration of the relationship between distributed leadership, teacher agency, and professional learning in Turkey.	Dağıtımçı liderlik ve mesleki topluluk	Makale
32	Ray, H. (2019). Okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki.	Paylaşılan liderlik ve örgütsel güven	YL tezi
33	Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J. (2020). Effects of distributed leadership on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship.	Paylaşılan liderlik, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık	Makale
34	Titrek, O. (2016). Relations between trust in principal and shared leadership	Paylaşılan liderlik ve örgütsel güven	Makale
35	Uçar, R., & Dağlı, A. (2017). İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki	Dağıtımçı liderlik ve motivasyon	Makale
36	Uçar, R. (2021). The effect of school principals' distributed leadership behaviors on teachers' organizational commitment	Paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık	Makale
37	Uslu, B., & Beycioglu, K. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rolleri arasındaki ilişki.	Paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık	Makale
38	Yener, S. (2014). Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin araştırılması	Paylaşılan liderlik ve psikolojik güven	DR tezi
39	Yılmaz, D., & Turan, S. (2015). Paylaşılan liderliğin okullardaki görünümü: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması.	Paylaşılan liderlik ve okullar	Makale