



Bürokrasinin İki Yüzü ve Paylaşılan Liderlik: Okulun Bürokratik Yapısının Okul Yöneticilerinin Paylaşılan Liderlik Davranışlarına Etkisi*

The Two Faces of Bureaucracy and Shared Leadership: The Effect of School Bureaucratic Structure on School Administrators' Shared Leadership Behaviours

Zeynep UMUR ERKUŞ¹, Mahire ASLAN²

Öz

Bu çalışmada öğretmenlerin algılarına dayalı olarak, okulların bürokratik yapısının okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma verileri beşli likert tipindeki Okul yapısının etkililiği ölçeği ve paylaşılan liderlik ölçeği ile toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini 256 ilkokul ve ortaokul öğretmeninden oluşmaktadır. Veri analizinde değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri tespit etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışları, öğretmenlerin algılarına göre, çoğunlukla düzeyindedir. Okuldaki “kolaylaştırıcı bürokrasi” boyutu çoğunlukla düzeyinde “engelleyici bürokrasi” boyutu ise nadiren düzeyindedir. Paylaşılan liderlik puanları öğretmenlere ait cinsiyet, branş, kıdem değişkenlerine göre farklı değildir, okul türü değişkenine göre düşük düzeyde anlamlı fark vardır. Bürokratik yapı puanları cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre farklı değildir. Ancak engelleyici bürokrasi puanlarında okul türü ve branş değişkenlerine göre düşük düzeyde farklılık vardır. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları, öğretmenlerin okuldaki kolaylaştırıcı ve engelleyici bürokrasi algılarının okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışına ilişkin algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Kolaylaştırıcı bürokrasi ile paylaşılan liderlik arasında pozitif yönlü orta düzey, engelleyici bürokrasi, ile paylaşılan liderlik arasında negatif yönlü orta düzey ilişkinin olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Bürokratik Yapı, Engelleyici Bürokrasi, Kolaylaştırıcı Bürokrasi, Paylaşılan Liderlik

Makale Türü: Araştırma

Abstract

In this study, it was aimed to examine the effect of the bureaucratic structure of the schools on the school administrators' shared leadership behaviors according to the perceptions of the teachers. The research data were collected with a five-point Likert type scale of effectiveness of school structure and shared leadership scale. The sample of the research consists of 256 primary and secondary school teachers. In data analysis, descriptive statistics such as frequency and percentage calculation, t-test, one-way analysis of variance, Mann Whitney U and Kruskal Wallis tests for unrelated samples to calculate the differences between group means, and standard multiple regression analysis to determine causal relationships between variables were used. According to the results of the research, the shared leadership behaviors of school administrators are mostly at the level of the teachers' perceptions. The enabling sub scale of the bureaucracy in the school was determined mostly, while the coercive sub scale aspect was determined rarely. Shared leadership scores are not different according to teachers' gender, branch and seniority variables, there is a low level of significant difference according to the school type variable. Bureaucratic structure scores are not different according to gender and seniority variables. However, there is a low level of difference in coercive bureaucracy scores according to school type and branch variables. The results of the multiple linear regression analysis show

¹Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, zumur@firat.edu.tr

²İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, mahire.aslan@inonu.edu.tr

* Bu çalışmanın ilk hali 6-8 Ekim 2016 tarihinde Elazığ'da düzenlenen 4th International Instructional Technologies & Teacher Education Symposium kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Atf için (to cite): Umut Erkuş, Z. ve Aslan, M. (2023). Bürokrasinin iki yüzü ve paylaşılan liderlik: okulun bürokratik yapısının okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışlarına etkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(3), 983-996.

that teachers' perceptions of enabling and coercive bureaucracy at school are a significant predictor of school administrators' perceptions of shared leadership behavior. There is a moderate positive relationship between shared leadership and enabling bureaucracy, and a moderate negative relationship between coercive bureaucracy.

Keywords: Bureaucratic Structure, Coercive Bureaucracy, Enabling Bureaucracy, Shared Leadership, Distributed Leadership

Paper Type: Research

Giriş

Örgütlerin yapıları ve işleyişlerinin düzenlenmesi açısından kilit bir kavram olarak bürokrasi, örgütlerin belli bir düzene ve kararlılığa, belli bir yapıya, kavuşturulması amacıyla ortaya çıkmış bir yönetim ve örgüt biçimidir (Aydın, 2010). Bürokrasi denilince akla ilk gelen isim Weber'dir. Daha önce de bürokrasi konusunda çalışmalar yapılmış olmakla birlikte Weber, bu konuyu sistematik olarak ilk inceleyen kişidir. Modern bilimler çağdaş örgütleri incelemek için Weber'in bürokrasi modelini temel alır. Weber'in ideal bürokrasi modeli örgütleri inceleyen birçok bilim insanı için başlangıç noktasıdır (Eryılmaz, 2010). Bu model pratikte var olmayan bir ideal tip olsa da, gerçek bir örgüte ilişkin temel eğilimleri aydınlatmaktadır. Bu modele göre bürokratik örgütlerin belirgin özellikleri; iş bölümü (uzmanlaşma), yetkinin kademelendirilmesi (merkezileşme), nesnellik, kurallar-düzenlemeler (biçimlendirme) ve kariyer yönelimidir. İdeal bürokrasi modeli, formal bir örgütün nasıl bürokratikleştiğini açıklar ancak her örgütün bürokratiklik düzeyi farklı olabilir. (Aydın, 2014; Hoy ve Miskel, 2015). Bürokratik kurallar özünde iki uçludur. Bir yönüyle örgüt için işlevsel getirileri olan bürokrasinin etkili kullanılmadığında işlevsel olmayan sonuçları olabilir. Örneğin işbölümü bir yönüyle uzmanlaşmayı sağlarken bir yönüyle monotonluğa ve işe yabancılaşmaya neden olur; kademelendirilmiş yetki ve hiyerarşik düzen bir yandan disiplin, uyum ve koordinasyonu kolaylaştırırken diğer yandan ast ve üstler arasında iletişim engelleri oluşturur; kurallar ve düzenlemeler bir yönüyle işlerin sürekliliğini ve bir örnekliliğini sağlarken aynı zamanda kuralların örgütsel amaçların önüne geçmesine ve katılmasına neden olmaktadır (Gouldner, 1954).

Her örgüt gibi okulların da kaçınılmaz olarak bürokratik bir yönü vardır. Burada önemli olan bir okulun bürokratik olup olmamasından ziyade bürokrasinin okulda ne düzeyde var olduğu ve nasıl uygulandığıdır. Bazı araştırmacılar Weber'in modelinin okullardaki uygulanma derecesine odaklanırken (Hall, 1991, Hoy ve Sweetland, 2000 ve Mintzberg 2014) bazıları ise bürokrasinin işlevsel olan ve olmayan iki uçlu doğasını inceleme konusu yapmışlardır (Adler ve Broys, 1996, Gouldner, 1954). Hoy ve Sweetland (2000)'ın modelinde bürokrasinin olumlu ve olumsuz özelliklere sahip iki uçlu doğası, Adler ve Broys (1996) 'un kavramsallaştırmasına bağlı olarak hazırladıkları modelde kolaylaştırıcı ve engelleyici bürokrasi biçiminde ortaya koymaktadırlar. Bu modele göre bürokratik yapının kolaylaştırıcı ve engelleyici olmak üzere iki farklı boyutu vardır. Kolaylaştırıcı okul yapılarında, müdürler ve öğretmenler çeşitli rollerini koruyarak kendi otorite sınırları içinde işbirliği halinde çalışırlar. Bu yapıda engelleme yerine yardım eden bir hiyerarşi vardır. Başarısızlıkları cezalandırma yerine problem çözümünü öngören kurallar ve düzenlemeler hâkimdir. Kural ya da prosedürler, işi tam yapacak şekilde belirlenmemiştir, kurallar esnek ana hatlar sağlayarak olağanüstü durumlarla daha etkili bir şekilde başa çıkabilmeyi mümkün kılar. Engelleyici okul yapılarında ise zorlayıcı kurallar ve düzenlemeler vardır. Öğretmenlerin davranışları sıkı bir şekilde kontrol edilir. Bu yapı, isteksiz, yetersiz ve sorumsuz öğretmenlerin, yöneticilerin emrettiği biçimde davranmasını temin eder. (Hoy ve Miskel, 2015).

İdeal bürokrasinin tam anlamıyla uygulandığı bir örgüt olmadığı gibi bürokratik özelliklerden tamamen arınmış bir örgüt de yoktur. Bu nedenle örgütlerin yapı ve işleyişlerinden kaynaklanan farklılıklar ideal bürokrasi kuramının çeşitli noktalarda tıkanmasına neden olmaktadır. Mesela okullar gibi uzmanlaşmanın belirgin olduğu örgütlerde profesyonellik ile rasyonel otorite arasında gerilim yaşanır. Hoy ve Sweetland'ın okul yapısına ilişkin ileri sürdükleri model, bu

noktada, bürokratik kural ve düzenlemelerin kullanım biçimine odaklanarak rasyonel otorite ile uzman kadro arasında uzlaşma sağlamanın bir yolunu göstermektedir.

Bilindiği gibi okul örgütünün amaçları doğrultusunda etkili işletilmesi konusunda temel sorumluluk okul yöneticilerindedir. Bu bağlamda pratikte bürokrasinin okulda nasıl uygulanacağını büyük ölçüde belirleyen şey okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarıdır. Okul yöneticilerinin tutum ve davranışları ele alınırken, onlardan sahip oldukları statü gereği etkili liderlik yapmaları beklentisinin bir yansıması olarak liderlik literatüründen sıklıkla yararlanılmaktadır. Okullarda uygulanmasının önemli olduğuna inanılan liderlik yaklaşımlarından biri ise paylaşılan liderliktir. Paylaşılan liderlik yaklaşımında liderlik, yalnızca bir kişiye ait başarı, yetenek, etkileme gücü ve uzmanlık değil bu özellikleri taşıyan çok sayıda kişinin etkileşimleriyle ortaya çıkan bir uygulama olarak görülmektedir. Buna göre örgüt paydaşları birikimlerine ve uzmanlıklarına göre sorumluluk alırlar. Bu sorumluluk yönetici tarafından dağıtılmaz, paydaşlar örgütle ilgili etkinliklere bilinçli ve gönüllü olarak katılırlar (Spillane, 2006). Paylaşılan liderlik, okul örgütünün kendine özgü nitelikleri nedeniyle eğitim örgütleri üzerinde çalışan araştırmacıların (Ağiroğlu-Bakır, 2013; Alanezi, 2016; Baloğlu, 2011; Elmore, 2000; Goksoy, 2016; Malloy ve Leithwood, 2017; Sivri ve Beycioğlu, 2017; Yener, 2014) daha çok dikkatini çekmektedir. Zira eğitim örgütlerinde paydaşların çoğu kendi alanlarının profesyonelleridir. Paylaşılan liderlik anlayışının okullarda nasıl uygulanacağına ilişkin literatürdeki bilgilere göz atıldığında karşılıklı sorumluluk anlayışı, açık iletişim, güven, ortak çalışma ve profesyonel öğrenme gibi paylaşımlı destekleyecek bir okul kültürü oluşturarak, okul yöneticilerinin yanında okulun diğer paydaşlarının da öğretme-öğrenme sürecine ilişkin deneyimlerinden yararlanmak, onları, deneyimlerini paylaşmak ve kendi ürünlerini ortaya koymak konusunda teşvik etmek gerektiği konusunda önerilerin yer aldığı görülmektedir (Copland, 2003; Duignan ve Bezzina, 2006; Jacobs, 2010; Spillane, 2006). Diğer taraftan, okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarının, kendini okuldaki liderliğin tek sorumlusu olarak gören okul müdürleri için uygulanmasının zor olması, okulun formal liderinin yönetsel gücüne, otoritesine ve denetim yetkilerine kısıtlama getirmesi, mevcut hiyerarşik yapının ve ilgili düzenlemelerin tüm paydaşlara liderlik yapabilme fırsatını vermemesi, okuldaki yetki ve sorumluluk dağılımının paydaşlar arasında nasıl ve kim tarafından yapılacağı konusunda belirsizlik yaratması açısından olumsuz ve kısıtlayıcı yönlerinin olduğu vurgulanmıştır (Duignan ve Bezzina, 2006; Harris, 2004)

Okullarda paylaşılan liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda genellikle paylaşılan liderliğin öğrenci başarısı, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel mutluluk gibi kavramların üzerindeki etkisinin incelendiği görülmektedir (Ağiroğlu-Bakır, 2013; Terrel, 2010; Small, 2007; Robinson, 2008; Robert ve You, 2013; Mascall vd. 2009; Yılmaz, 2014, Sevim ve Kaya, 2022). Ayrıca paylaşılan liderlik kavramının demokratik liderlik, değer temelli liderlik, öğretmen liderliği, dönüşümcü liderlik, akademik iyimserlik, öz-yeterlilik, okul iklimi gibi kavramlarla ilişkilendirildiği araştırmalar da bulunmaktadır (Cooper, 2012; Baloğlu, 2012; Harris, 2003; Mennon, 2011; Kösterelioğlu, 2015; Chang, 2011; Hughes ve Pickeral, 2013). Daha genel olarak ise paylaşılan liderlik okul geliştirme, etkili okul araştırmalarının bir konusudur (Alagöz vd., 2022; Harris, 2004; Harris, 2008; Harris, 2011; Heck ve Hallinger, 2009; Heck ve Hallinger, 2010). İlgili araştırma sonuçları bir bütün olarak ele alındığında, paylaşılan liderliğin olumlu bir okul kültürü oluşturmak suretiyle öğrenci başarısının, örgütsel vatandaşlığın, bağlılığın, güvenin, iş doyumunun üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu, dolayısıyla etkili okul çalışmaları için önemli olduğu bilgileri derlenebilir. Diğer taraftan bürokrasinin uygulanma biçimi de olumlu bir okul kültürü oluşturmak açısından önemlidir. Daha ayrıntılı olarak açıklamak gerekirse, bürokrasinin profesyonellik ile rasyonel otorite arasındaki çelişkiyi azaltacak şekilde, müdürlerin ve öğretmenlerin çeşitli rollerini koruyarak kendi otorite sınırları içinde işbirliği halinde çalıştıkları, kolaylaştırıcı bürokrasinin hâkim olduğu bir okul yapısında; örgüt paydaşlarının birikimlerine ve uzmanlıklarına göre bir bilinçli ve gönüllü olarak sorumluluk almasını öngören paylaşılan liderliğin uygulanmasının daha mümkün olduğu iddia edilebilir. Yani okulda paylaşılan liderliğin uygulanmasının ön koşulu, kaçınılmaz olarak her örgütte olduğu gibi okullarda da var olan bürokrasinin, kolaylaştırıcı biçimde uygulanmasıdır.

Ancak teorik olarak kurulabilen bu ilişkinin literatürde herhangi bir uygulamalı araştırmada incelenmediği görülmektedir. Kuramsal olarak ortaya koyulan bu iddianın uygulamada da bir karşılığının bulunduğu ispatı okulların etkililiği için önemli olan paylaşılan liderlik uygulamalarının geliştirilmesi açısından yol gösterici olacaktır.

Bu gerekçelerle, bu araştırmanın amacı okulların bürokratik yapısının paylaşılan liderliğin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını incelemektir. Bu genel amaç çerçevesinde şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin, paylaşılan liderlik ve okulun bürokratik yapısı ile ilgili algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve okulun bürokratik yapısına ilişkin algıları, branş, cinsiyet ve öğretmenlik kıdemi değişkenleri açısından anlamlı düzeyde farklı mıdır?
3. Öğretmenlerin algılarına göre, okulların bürokratik yapısı paylaşılan liderliği anlamlı şekilde yordamakta mıdır?

2. Yöntem

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada temel olarak öğretmenlerin algılarına göre okulların bürokratik yapısının okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışları üzerindeki etkisi ile yan bulgular olarak okulların bürokratik yapısı ve okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışı gösterme düzeyi incelendiğinden araştırma modeli hem betimsel hem de ilişkiseldir. Betimsel bir araştırmada incelenen konu, kendi koşullarında mümkün olduğunca dikkatli ve bütünlük içinde ortaya koyulmaya çalışılır. İlişkisel araştırmalarda ise araştırmaya konu olan olguyu daha iyi açıklayabilmek için olası ilişki ve bağlantılar belirlenmeye çalışılır, iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkilerin birlikte değişip değişmediği ve değişimin derecesi incelenir. Böylece neden-sonuç ile ilgili ipuçları elde edilmeye çalışılır (Fraenkel ve Wallen, 2012; Karasar, 2005: 77-80).

2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Malatya ili Yeşilyurt ve Battalgazi merkez ilçelerindeki ilkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi tercih edilmiş, evrenden basit rastgele olarak seçilen okullardan araştırmaya katılmaya gönüllü olan öğretmenlerle çalışılmıştır. Buna göre araştırmanın örnekleme 256 öğretmenden oluşmaktadır. Örnekleme 148 kadın (%57), 108 erkek (%43); 99 sınıf öğretmeni (%38), 42 matematik ve fen branşı öğretmeni (%16), 81 sosyal branş öğretmeni (%31), 34 güzel sanatlar ve spor branşı öğretmeni (%13); 119 ilkokul (%46), 137 ortaokul (%53) öğretmeni bulunmaktadır. Bu öğretmenlerin 31'inin kıdemi 1-5 yıl (%12), 47'sinin 6-10 yıl (%18), 52'sinin 11-15 yıl (%20), 60'ının 16-20 yıl (%23) ve 66'sinin 20 yıl ve daha fazladır (%25).

2.3. Verilerin Toplanması

Öğretmenlerin algılarına göre bürokratik yapıyı belirlemek için Hoy ve Sweetland (2000)'ın geliştirdiği, Buluç (2009)'un Türkçeye uyarladığı ve son olarak Özer, 2010 tarafından düzenlenen "Okul yapısının etkililiği ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek, Buluç (2009) tarafından yapılan uyarlama çalışmasına göre tek boyutlu olmakla birlikte daha sonra yapılan araştırmalarda (Özer, 2010; Erdoğan, 2012) iki boyutlu olduğu görülmüştür. Özer (2010) hiçbir zaman ile her zaman arasında olmak üzere beşli derecelendirilen ölçeğin, on iki maddeden oluştuğunu; bu maddelerden altısının kolaylaştırıcı bürokratik yapıyı, diğer altısının ise altısı engelleyici bürokratik yapıyı ölçmeye dönük maddelerden oluştuğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak Özer (2010) ölçeğin iki boyutlu, güvenilir ve geçerli kabul edilebilecek bir ölçek olduğunu rapor etmiştir. Bu araştırmada yapılan faktör analizi de ölçeğin iki boyutlu olduğunu doğrulamaktadır. Ayrıca bu çalışmada ölçeğin kolaylaştırıcı boyutu için Cronbach Alpha .74, engelleyici bürokrasi boyutu için .76 olarak hesaplanmıştır.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışlarını belirlemek üzere Özer ve Beycioğlu (2013)'nin geliştirdiği "paylaşılan liderlik ölçeği" kullanılmıştır. Tek boyutlu bir ölçek olup 10 maddeden oluşmaktadır. Her bir maddesi 5=Her zaman, 4=Çoğunlukla, 3=Bazen, 2=Nadiren, 1=Hiçbir zaman şeklinde puanlanan beş dereceli Likert tipi bir ölçektir. Ölçekten en az 10 en çok 50 puan alınabilir. Ölçekten alınan puanın artması liderliğin paylaşımına ilişkin algının da yükselmesi anlamına gelmektedir. Yapılan incelemelerde ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu raporlanmıştır (Özer ve Beycioğlu, 2013). Bu çalışmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısı, Cronbach Alpha .92 olarak hesaplanmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Veri analizinde frekans, yüzde hesabı gibi betimsel istatistikler, grup ortalamaları arasındaki farkları hesaplamak için varyans analizi, t-testi, Kruskal Wallis ve Mann Whitney U testleri ile değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri tespit etmek için regresyon analizi (standart çoklu) kullanılmıştır. Analiz yapılmadan önce, incelenen değişken bakımından verilerin normalliği kontrol edilmiştir. Ayrıca regresyon analizi için değişkenler arasındaki çoklu bağlantının varlığı da değerlendirilmiştir.

Ölçeklerden alınan aritmetik ortalama puanlarının denk geldiği puan aralığı tablo1'de verilmiştir. (Aralıkları belirlemek için "Aralık genişliği (a) = Dizi genişliği / Yapılacak grup sayısı" formülünden yararlanılmıştır)

Tablo 1: Aritmetik ortalamaları değerlendirmek için kullanılan puan aralıkları

Ölçek	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
Paylaşılan liderlik	10 – 18	18,1 – 26	26,1 – 34	34,1 – 42	42,1 – 50
Kolaylaştırıcı bürokrasi	6 – 10,8	10,9 – 15,6	15,7 – 20,4	20,5 – 25,2	25,3 – 30
Engelleyici bürokrasi	6 – 10,8	10,9 – 15,6	15,7 – 20,4	20,5 – 25,2	25,3 – 30

2.5. Etik Sorumluluklar

Bu araştırma İnönü Üniversitesi etik kurulu tarafından incelenmiş ve 11.11.2021 tarihinde alınan 25 sayılı karar ile onaylanmıştır. Ayrıca çalışmaya katılan öğretmenler araştırma hakkında bilgilendirilmiş, kimlik bilgileri kullanılmamış ve ölçme araçlarının doldurulması gönüllülük esasına göre gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bilimsel ahlaka aykırı düşmeyecek şekilde uygulanmış ve raporlanmış, yararlanılan kaynaklara kaynakçada ve metin içinde usulüne uygun şekilde yer verilmiştir.

3. Bulgular

3.1. Öğretmenlerin Algılarında Okulların Bürokratik Yapısı ile Okul Yöneticilerinin Paylaşılan Liderlik Davranışları

Öğretmenlerin okullarının bürokratik yapısı ve okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışlarına dair algı düzeylerini belirlemek için her bir ölçek ve alt boyutlarından alınan

toplam en düşük ve en yüksek puanlar, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar tablo 2’de verilmiştir:

Tablo 2: Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve bürokratik yapıya ilişkin algı düzeyleri

Ölçek	En Düşük	En Yüksek	\bar{X}	Ss	Düzye
Paylaşılan liderlik	18	50	41.14	6.42	Çoğunlukla
Kolaylaştırıcı bürokrasi	9	30	23.22	3.81	Çoğunlukla
Engelleyici bürokrasi	6	26	11.42	4.05	Nadiren

Tablo 2’de görülmektedir ki öğretmenlerin algısına göre okul yöneticileri çoğunlukla düzeyinde paylaşılan liderlik davranışı göstermektedirler. Ayrıca okulların bürokratik yapısı çoğunlukla düzeyinde kolaylaştırıcı, nadiren düzeyinde engelleyicidir.

3.2. Bürokratik Yapı ve Paylaşılan Liderlik Puanlarının Bağımsız Değişkenler Açısından Analizi

Yapılan testlere göre (ANOVA, Kruskal Wallis, Mann Whitney U) öğretmenlerin paylaşılan liderlik algısı branş, kıdem ve cinsiyet değişkenlerinde istatistiksel açıdan, anlamlı olarak farklı değildir. Okul türü değişkeni için yapılan t-testi sonuçları ise öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının çalıştıkları okul türüne göre, ilkokul lehine ($X=42.36$) anlamlı düzeyde farklı olduğunu göstermektedir [$t(254)=2.87$ ve $p<.05$]. Ancak $\eta^2=.03$ ve Cohen $d=.35$ olarak hesaplanan etki büyüklüğü bu farkın düşük düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Bu analize ilişkin sonuçlar Tablo 3’tedir.

Yapılan testler (ANOVA, t testi) öğretmenlerin bürokratik yapıya ilişkin algılarının kıdem ve cinsiyet değişkenleri bakımından anlamlı olarak farklı olmadığını göstermektedir. Okul türü değişkeni bakımından ise öğretmenlerin okulun bürokratik yapısının engelleyiciliğine ilişkin algılarında çalıştıkları okul türüne göre ortaokul lehine ($X = 12.02$) anlamlı fark bulunmaktadır [$t(254)=-2.53$ ve $p<.05$]. Ancak $\eta^2=.02$ ve Cohen $d=.31$ olarak hesaplanan etki büyüklüğü bu farkın düşük düzeyde olduğuna işaret etmektedir. Bu analize ilişkin sonuçlar Tablo 3’tedir.

Tablo 3: Okul türü değişkenine göre t-testi sonuçları

Ölçek	Okul türü	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p	η^2	Cohen d
Paylaşılan liderlik	İlkokul	119	42.36	6.27	254	2.87	.004*	.03	.35
	Ortaokul	137	40.08	6.38					
Kolaylaştırıcı bürokrasi	İlkokul	119	23.68	4.14	254	1.81	.071		
	Ortaokul	137	22.81	3.46					
Engelleyici Bürokrasi	İlkokul	119	10.74	3.92	254	-2.53	.012*	.02	.31
	Ortaokul	137	12.02	4.09					

$p<0.05$

Bürokratik yapı puanlarının branş değişkenine göre anlamlı farkı olup olmadığını belirlemek üzere Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Sonuçları tablo 4’te görülmektedir.

Tablo 4: Branşa göre Kruskal Wallis testi sonuçları

Boyut	Branş	N	Sıra Ortalaması	sd	X^2	p	Anlamlı Fark
Kolaylaştırıcı bürokrasi	I. Sınıf Öğr.	99	136.51	3	3.102	.37	
	II. Matematik ve fen	42	113.12				
	III. Sosyal	81	126.02				

	bilimler						
	IV. Güzel sanatlar ve spor	34	130.10				
Engelleyici bürokrasi	I. Sınıf Öğr.	99	112.34	3	10.746	.01*	I<II
	II. Matematik ve fen	42	154.11				
	III. Sosyal bilimler	81	129.92				
	IV. Güzel sanatlar ve spor	34	140.54				

p<0.05

Tablo 4'te görüldüğü gibi engelleyici bürokrasi boyutunda brans grupları arasında anlamlı fark vardır [$X^2(3) = 10.746, p<.05$]. İkili karşılaştırmalar ise farkın sınıf öğretmenliği ile matematik ve fen branşları arasında olduğunu göstermektedir. Sıra ortalamaları karşılaştırıldığında bu farkın matematik ve fen branşları lehine olduğu görülmektedir. Buna rağmen etki büyüklüğü $r=.19$ olup düşük düzeydedir.

Okulun Bürokratik Yapısının Okul Yöneticilerinin Paylaşılan Liderlik Davranışlarına Etkisi

Öğretmenlerin algılarına göre okulların bürokratik yapısının paylaşılan liderliğe etkisini belirlemek üzere yapılan (standart çoklu doğrusal) regresyon analizi sonuçları tablo 5'tedir.

Tablo 5: Okulun bürokratik yapısının paylaşılan liderliğe etkisine ilişkin standart çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	Standart hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	25.65	3.06					
Kolaylaştırıcı bürokrasi	.84	.10	.49	8.35	.00	.59	.47
Engelleyici Bürokrasi	-.35	.09	.21	-3.56	.00	-.45	.22

$R = .62; R^2 = .38; \text{düzeltilmiş } R^2 = .37$
 $F_{(2-253)} = 76.44, p = .00$

p<0.05

Tablo 5'te görüldüğü gibi öğretmenlerin kolaylaştırıcı ve engelleyici bürokrasi algılarıyla paylaşılan liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R = .62, R^2 = .38$ ve $F_{(2-253)} = 76.44$ ve $p < .05$). Kolaylaştırıcı ve engelleyici bürokrasi algıları birlikte paylaşılan liderlik algısındaki değişimin %38'ini açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin paylaşılan liderlik algısı üzerindeki görece önem sırası kolaylaştırıcı bürokrasi ($\beta = .49$) ve engelleyici bürokrasi ($\beta = .21$) biçimindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık testi göz önüne alındığında her iki değişkenin de paylaşılan liderliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($p < .05$). Yordayıcı değişkenlerle paylaşılan liderlik arasındaki ilişkilere bakıldığında kolaylaştırıcı bürokrasi ile pozitif yönlü orta düzey ($r = .59$, engelleyici bürokrasinin etkisi kontrol edildiğinde $r = .47$), engelleyici bürokrasi ile negatif yönlü orta düzey ($r = -.45$, kolaylaştırıcı bürokrasinin etkisi kontrol edildiğinde $r = -.22$) ilişki bulunmaktadır. Analiz sonucuna göre paylaşılan liderliği yordayan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Paylaşılan liderlik} = 0.84 \times \text{Kolaylaştırıcı bürokrasi} - 0.35 \times \text{Engelleyici bürokrasi} + 25.06$$

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırma örnekleminde yer alan öğretmenlerin algılarına göre "çoğunlukla" kolaylaştırıcı bürokrasi görülürken, engelleyici bürokrasi "nadiren" görülmektedir. Bu sonuçlar Özer (2010) ve Erdoğan'ın (2012) bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Yapılan çalışma neticesinde öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri çoğunlukla düzeyinde paylaşılan liderlik davranışı göstermektedir. Bu konuda alanyazında benzer sonuçlara ulaşmış araştırmalar olduğu görülmektedir (Chirsty, 2008; Korkmaz, 2011; Yılmaz, 2013). Nitekim okullar girdisi ve çıktısı insan olan, çalışanları uzman kişilerden oluşan gevşek yapılı sistemler olduğundan pratikte sistemin etkili çalışması için bu araştırmada ve benzer araştırmalarda ulaşılan bulguların aslında beklenen sonuçlar olduğu söylenebilir. Buna rağmen bu çalışma nicel bir çalışma olup genele odaklanmaktadır, bu araştırmanın bir sınırlılığıdır. Ancak kolaylaştırıcı okul yapısı ve paylaşılan liderlikle ilgili nitel araştırma bulgularıyla birlikte değerlendirildiğinde daha gerçekçi bir tablo çizilebilir. Alanyazında Türkiye'deki okulların kendine özgü bağlamında paylaşılan liderliği ele alan nitel veri içeren araştırmalar (Akgün, 2019; Ağiroğlu - Bakır, 2013; Bilgivar ve Yalçın, 2022; Çobanoğlu, 2019; Özmuş, 2018) incelendiğinde paylaşılan liderliğin uygulanmasının önünde bulunan çeşitli engeller ile paylaşılan liderlik uygulamalarının geliştirilmesi için çeşitli öneriler derlemek mümkündür. Buna göre paylaşılan liderliğin uygulanmasının önündeki engellerden ilki okulların merkezi yönetim yapısı, hiyerarşi, yasal sorumluluğun okul müdürleri üzerinde olması, okulda paylaşımı destekleyen bir kültürün olmaması gibi örgütsel yapı ve yönetim kaynaklı sorunlar olarak ifade edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin ve okulun diğer paydaşlarının sorumluluk paylaşmak konusunda motivasyonunun düşük olması da paylaşılan liderliğin uygulanmasının önündeki engellerdendir. Paylaşılan liderliğin okuldaki etkin uygulaması için okulun diğer paydaşlarının karar alma süreçlerine katılması, öğretmenlerin uzmanlık alanları doğrultusunda kendilerini geliştirmelerine ve kendi kararlarını almaya teşvik edilmesi, takım çalışmasının, farklılıklara saygının, yenilikçi bakış açısının hakim olduğu bir okul kültürü oluşturulması, liderliğin paylaşımını kısıtlayan örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunların çözülmesi önerilmiştir. Benzer şekilde paylaşılan liderliğin okullarda etkin şekilde uygulanması konusunda yabancı literatürdeki araştırmalarda da karşılıklı sorumluluk anlayışı, açık iletişim, güven, ortak çalışma ve profesyonel öğrenme gibi paylaşımı destekleyecek bir okul kültürü oluşturarak, okul yöneticilerinin yanında okulun diğer paydaşlarının da öğretme-öğrenme sürecine ilişkin deneyimlerinden yararlanmak, onları, deneyimlerini paylaşmak ve kendi ürünlerini ortaya koymak konusunda teşvik etmek gerektiği konusunda önerilerin yer aldığı görülmektedir (Coplant, 2003; Duignan ve Bezzina, 2006; Jacops, 2010; Spillane, 2006).

Bu çalışmanın bulgularına göre öğretmenlerin okullarındaki paylaşılan liderliğe ilişkin algıları cinsiyet, branş, kıdem değişkenlerine göre anlamlı fark göstermezken, okul türü değişkenine göre ilkokullar lehine, etki büyüklüğü düşük olmakla birlikte anlamlı fark vardır. Alanyazında benzer sonuçları rapor eden araştırmalara rastlamak mümkündür (Çınar, 2015, Yılmaz, 2013). Bununla birlikte Ağiroğlu-Bakır (2013) öğretmenlerin paylaşılan liderlik algısının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Buna göre erkek öğretmenlerin paylaşılan liderlik algısı kadın öğretmenlerinden daha yüksektir. Öğretmenlerin okullarındaki bürokratik yapıya ilişkin algıları cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı fark göstermemektedir. Bu konuda benzer bulguları elde eden araştırmacılar bulunmaktadır (Dönder, 2006; Ömeroğlu, 2006; Özer, 2010; Öztürk, 2001). Bununla birlikte Erdoğan (2012) etki büyüklüğü düşük olmakla birlikte kolaylaştırıcı bürokrasi boyutunda 21 yıl ve daha fazla kıdemi olan öğretmenlerin algılarının 11-20 yıl arasında kıdemi olanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmada öğretmenlerin engelleyici bürokrasi puanları etki büyüklüğü düşük olmakla birlikte ortaokullarda ilkokullardan anlamlı düzeyde daha yüksek hesaplanmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre matematik ve fen branşları öğretmenlerinin engelleyici bürokrasi algıları sınıf öğretmenlerinden anlamlı düzeyde daha yüksektir. Buna rağmen etki büyüklüğü düşüktür. Bunun tersine bazı araştırmacılar okuldaki bürokratik yapıya ilişkin algının branş değişkenine göre farklı olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Dönder, 2006; Erdoğan, 2012;

Ömeroğlu, 2006). Bu araştırma ve diğer benzer araştırma bulgularının gösterdiği üzere cinsiyet, branş, kıdem ve okul türü değişkenlerinin paylaşılan liderlik ve/veya okulun bürokratik yapısına ilişkin algı üzerinde belli bir yönde açık bir etkisinin bulunduğunu söylemek güçtür. Bu konuda daha güçlü yorum yapabilmek için daha çok sayıda ve meta analiz gibi daha geniş kapsamlı araştırmalara ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları öğretmenlerin okuldaki kolaylaştırıcı ve engelleyici bürokrasi algılarının paylaşılan liderlik algısının anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Paylaşılan liderlik ile kolaylaştırıcı bürokrasi arasında pozitif yönde orta düzeyde, engelleyici bürokrasi arasında negatif yönde orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yani paylaşılan liderlik okuldaki kolaylaştırıcı bürokratik yapıdan olumlu yönde, engelleyici bürokratik yapıdan olumsuz yönde etkilenmektedir. Dolayısıyla paylaşılan liderliğin okullardaki uygulanabilirliğinin artırılması için bürokratik açıdan kolaylaştırıcı bir okul yapısına ihtiyaç vardır. Çalışmanın sonuçları bu bakımdan olumludur. Zira paylaşılan liderlik ile kolaylaştırıcı bürokrasi “çoğunlukla” düzeyinde, engelleyici bürokrasi “nadiren” düzeyindedir. Bu bulgular araştırmanın giriş bölümünde açıklandığı gibi paylaşılan liderliğin etkili uygulanmasının bürokratik yapının kolaylaştırıcı olmasına bağlı olduğu hipotezini doğrulamaktadır. Zira yukarıda da açıklandığı gibi, kolaylaştırıcı bir okul yapısı, bürokrasideki profesyonellik ile rasyonel otorite arasındaki çelişkiyi azaltacak şekilde, müdürlerin ve öğretmenlerin çeşitli rollerini koruyarak kendi otorite sınırları içinde işbirliği halinde çalışmalarını öngörmektedir. Benzer şekilde paylaşılan liderlik de, okul paydaşlarından biri ve aynı zamanda bürokrasi kuramında ifade edilen çelişkiye neden olan profesyoneller olarak, öğretmenlerin birikimlerine ve uzmanlıklarına göre bilinçli ve gönüllü şekilde sorumluluk almasını öngörmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin, literatürdeki diğer araştırmalarda da ifade edildiği gibi liderliği paylaşma sorumluluğu almak, kendi uzmanlıkları doğrultusunda karar vermek ve uygulamak konusunda destelenmesi ve eğitilmesine ihtiyaç olduğu politika yapıcı ve uygulayıcılar için bir öneri olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda buna bağlı olarak okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını paylaşmasına imkân tanıyan, okulda paylaşım kültürünün geliştirilmesini engelleyen değil destekleyen bir okul yapısının kurulması gerektiği ve bu konuda gerekli yasal ve yapısal dönüşümlere ihtiyaç olduğu da gözden kaçırılmamalıdır. Ayrıca bu konuda daha somut öneriler geliştirilebilmesi açısından, nitel araştırmalarla bu araştırmanın bulgularını destekleyen olumlu örneklerin çoğaltılması ve varsa istisna olan olumsuz örneklerin de incelenmesi araştırmacılar için bir öneri olarak ifade edilebilir.

Kaynakça

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61–89. <https://doi.org/10.2307/2393986>
- Akgün, Ö.F. (2019). *Dağıtımçı liderliğin okul türüne ve müdürlerin belirli özelliklerine göre incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Alagöz, T. , Aydoğan, A. , Durmaz, S. & Alagöz, A. (2022). Paylaşılan liderliğin okul etkililiği üzerindeki etkisi . *International Journal of Active Learning* , 7 (1) , 84-99 . <https://doi.org/10.48067/ijal.1110702>
- Ağiroğlu-Bakır, A. (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Alanezi, A. (2016). The relationship between shared leadership and administrative creativity in Kuwaiti schools. *Management in Education*, 30(2), 50-56. <https://doi.org/10.1177/0892020616643159>
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı liderlik: okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12(3), 127-148. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefad/issue/59494/855126>
- Baloğlu, N. (2012). Değerler temelli liderlik ile dağıtımçı liderlik arasındaki ilişkiler: Okul müdürünün davranışını değerlendirmeye dönük nedensel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1367-1378. <https://hdl.handle.net/20.500.12513/458>
- Bilgivar, O. ve Yalçın, E. (2022). Investigation of Shared Leadership Behaviours of School Principals According to Teachers' Perception. *Cumhuriyet International Journal of Education*. 11(2):348-360. <https://doi.org/10.30703/cije.1017621>
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki, *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86. <http://eb.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/9>
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem.
- Chang, I. H. (2011). A study of the relationships between distributed leadership, teacher academic optimism and student achievement in Taiwanese elementary schools. *School Leadership & Management*, 31(5), 491-515. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.614945>
- Christy, M. J. K. (2008). *A comparison of distributed leadership readiness in elementary and middle school* (Unpublished doctoral dissertation) University of Missouri.
- Cooper, G. (2012). *Examining the transformational and distributive leadership styles of secondary principals: a mixed methods study* (Doctoral dissertation, Texas Tech University).
- Copland, M. A. (2003). Leadership of inquiry: building and sustaining capacity for school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 375–395.
- Çınar, A. (2015). *Ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik algısı: Gerçek mi? Olabilir mi? Hayal mi?*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çobanoğlu, N. (2019). *İlk ve ortaokullardaki paylaşılan liderlik ile pozitif psikolojik sermayenin bazı değişkenler açısından incelenmesi ve aralarındaki ilişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Dönder, H. H. (2006). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bürokrasi*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü-Afyonkarahisar.
- Duignan, P; Bezzina, M (2006). Building a capacity for shared leadership in schools teachers as leaders of educational chance. *Educational Leadership Conference February*, University of Wollongong.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Erdoğan, U. (2012). *İlköğretim okullarının bürokratik yapıları ile öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmeleri arasındaki ilişki (Malatya ili örneği)*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Eryılmaz, B. (2010), *Bürokrasi ve Siyaset: Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*. Alfa Yayınları.
- Fraenkel, J.R. ve Wallen, N.E. (2006). *How to design and evaluate research in education (6th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Goksoy, S. (2016). Analysis of the Relationship between Shared Leadership and Distributed Leadership. *Eurasian Journal of Educational Research*, 65, 295-312. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ejer/issue/42412/510649>
- Gouldner, A. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Free Press.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis, *Leadership Quarterly* 13: 423-51. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23(3). 313-324. <https://doi.org/10.1080/1363243032000112801>
- Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement. *Educational Management Administration & Leadership*.32(1) 11-24. <https://doi.org/10.1177/1741143204039297>
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46 (2), 172-188. <https://doi.org/10.1108/09578230810863253>
- Harris, A. (2011). Distributed leadership: Implications for the role of the principal. *Journal of Management Development*, 31(1), 7-17. <https://doi.org/10.1108/02621711211190961>
- 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(3), 659-689. <https://doi.org/10.3102/0002831209340042>
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2010). Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement. *The leadership quarterly*, 21(5), 867-885. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.013>
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi: Teori araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Hoy, W.K. ve Sweetland, S.R. (2000), School bureaucracies that work: enabling, not coercive, *Journal of School Leadership*, Vol. 10, 525-41. <https://doi.org/10.1177/105268460001000603>

- Hughes, W., & Pickeral, T. (2013). School climate and shared leadership. *School Climate Practices for Implementation and Sustainability*, 26.
- Jacobs, G. E. (2010). *The relationship between distributed leadership as practiced by principals and the organizational commitment of the teachers*. Yayınlanmamış doktora tezi. Georgia Southern University. USA.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Korkmaz, E. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kösterelioğlu, M. A. (2015). The effect of teachers' shared leadership perception on academic optimism and organizational citizenship behaviour: a Turkish case. *International Journal of Leadership in Education*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1066868>
- Malloy, J., & Leithwood, K. (2017). Effects of Distributed Leadership on School Academic Press and Student Achievement. In *How School Leaders Contribute to Student Success* (pp. 69-91). Springer International Publishing.
- Mascall, B., Leithwood, K., Strauss, T., & Sacks, R. (2009). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. In *Distributed leadership* (pp. 81-100). Springer Netherlands.
- Mintzberg, H. (2014). *Örgütler ve Yapıları*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ömeroğlu, Ö. (2006). *Okul yönetiminde bürokrasi ile öğretmenlerin okula ilişkin tutumları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü-İzmir.
- Özer, N. (2010). *İlköğretim okullarının örgütsel diriklik, bürokratiklik ve örgüt normları açısından analizi* (Yayımlanmamış doktora tezi) İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Özer, N. ve Beycioğlu, K. (2013). Paylaşılan liderlik ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *İlköğretim online*, 12(1), 77-86. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ilkonline/issue/8586/106671>
- Özmuşul, M. (2018). Okul yönetiminde karar sürecine öğrenci, veli ve personelin katılması: Paylaşımcı liderlik bakımından bir analiz. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi. Kuram ve Uygulama.1* (2), 94-103. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijls/issue/41407/436101>
- Öztürk, N. (2001). *Liselerde bürokratikleşme ve öğretmenlerin stres düzeyleri*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Rivers, S. D. (2010). *Leadership as a distributed phenomenon: a study of shared roles and 3rd grade student achievement*. Unpublished Doctoral Dissertation. Capella University.
- Robert, L. P. & You, S. (2013). Are you satisfied yet? Shared leadership, trust and individual satisfaction in virtual teams. *iConference 2013 Proceedings* (pp. 461-466). <https://doi.org/10.9776/13255>

- Robinson, V. M. (2008). Forging the links between distributed leadership and educational outcomes. *Journal of educational administration*, 46(2), 241-256. <https://doi.org/10.1108/09578230810863299>
- Sevim, H. İ. & Kaya, A. (2022). Okullardaki Dağıtımçı Liderlik İle Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişki. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5 (2) , 86-106. <https://doi.org/10.52848/ijls.1094287>
- Sivri, H., & Beycioğlu, K. (2017). Okullardaki Paylaşılan Liderliğe İlişkin Ampirik Araştırmaların İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(1), 135-163. <https://search.trdizin.gov.tr/yayin/detay/223281/>
- Small, E. E. (2007). Shared leadership: A social network analysis. *The University of Tennessee*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Tennessee - Knoxville.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spillane, J., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. *American Educational Research Association*, 30 (3), 23-28. <https://doi.org/10.3102/0013189X030003023>
- Terrell, H. P. (2010). *The relationship of the dimensions of distributed leadership in elementary schools of urban districts and student achievement*. Unpublished Doctoral Dissertation, The George Washington University.
- Yener, S. (2014). *Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin araştırılması*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A. İ. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yılmaz, D. (2014). *Dağıtılmış liderliğin örgütsel güven ile algılanan örgütsel destek ve okul başarısıyla ilişkisi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

ETİK ve BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir. Yazarlar etik kurul izni gerektiren çalışmalarda, izinle ilgili bilgileri yöntem bölümünde ve ayrıca burada belirtmişlerdir.

Kurul adı: İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Tarih: 11.11.2021

No: 25

ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI

1. yazar katkı oranı : %50

2. yazar katkı oranı : %50