



Article Info/Makale Bilgisi

Received/Geliş: Mayıs 2018

Accepted/Kabul: Ekim 2018

## Dağıtımçı Liderliğe İlişkin Öğretmen Görüşleri\*

### Teachers Views About Distributed Leadership

Durdağı AKAN\*\*

Muhammet Emre KILIÇ\*\*\*

#### Öz

Bu araştırmayla okullardaki dağıtımçı liderlik davranışına yönelik öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Nitel araştırma yöntemi bağlamında oluşturulan bu araştırmada, desen olarak durum çalışması kullanılmıştır. Bu araştırmanın katılımcılarını 2016 - 2017 akademik döneminde Erzurum ili merkez ilçelerinde görev yapan 15 öğretmenden oluşmaktadır. Bu araştırma kapsamında kullanılan veri toplama aracı araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Toplam 3 sorudan oluşan bu veri toplama aracı yarı-yapılandırılmış görüşme formu olarak hazırlanmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular sırasıyla tek bir eğitim yöneticisinin kuruma getirdiği olumsuz yönler, otantik liderliğin öğretmen çıktılarına etkisi ve son olarak öğretmenlerin iş dağılımı algısıdır. Araştırmanın sonucu olarak öğretmenlerin dağıtımçı liderlik davranışına ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Dağıtımçı Liderlik, Öğretmen

#### Abstract

This research aims to evaluate teachers' views on distributive leadership behavior in schools. In this research, which was formed in the context of qualitative research methodology, case study was used as a pattern. Participants of this study consist of 15 teachers who work in the districts of Erzurum province in 2016 - 2017 academic years. The data collection tool used in this research was developed by researchers. This data collection tool consists of 3 questions in total and it is prepared as a semi-structured interview form. In the light of findings that obtained from the research, themes are obtained. First of them is negative aspects of a single training manager-oriented behavior in schools. The second theme of the search is the distributed leadership behavior affect teachers' output and the last one is the teacher's job distribution perception. It can be said that teachers' views are positive for distributed leadership.

**Keywords:** Leadership, Distributed Leadership, Teacher

\*Bu çalışma 2018 yılında Sivas'ta düzenlenen 13.Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Doç. Dr. Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü,

El-mek:durdagiakan@atauni.edu.tr

\*\*\*Doktora Öğrencisi. Atatürk Üniversitesi. Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi. Eğitim Bilimleri Bölümü,

El-mek:emremuhammetkilic@gmail.com

## 1. GİRİŞ

Liderlik örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bir grubu etkileme davranışı olarak tanımlanmaktadır (Conlow, 1999; Glynn ve Dejordy, 2010; Robbins, 1998; Zel, 2011). Bu bağlamda, sosyal bilimlerde kahramansı, bireysel ve geleneksel gibi lider odaklı davranış anlayışının hakim olduğu söylenebilir (Bennett, Wise, Woods ve Harvey, 2003; Elmore, 2000; Gronn, 2002; Hoy ve Miskel, 2010; Lashway, 2003; Spillane, 2005). Geleneksel liderlik davranışının ortaya çıkarabileceği olumsuzlukları önlemede dağıtımcı liderlik önemli bir işleve sahiptir (Spillane, 2005). Dağıtımcı liderlik paylaşımcı liderlik, sosyal adalet, hibrit liderlik, takım liderliği, demokratik liderlik, aktivite teorisi, kolektif liderlik, yapılandırıcılık teorisi, öğretmen liderliği, oluşum teorisi, sosyal sermaye teorisi gibi konularla ortak paydada buluşmakta ve paylaşımcı liderlikte olduğu gibi birbirlerinin yerine de kullanıldığı görülmektedir (Baloğlu, 2011; Brooks, Marie, Normore ve Hodgins, 2007; Gosling, Bolden ve Petrov, 2009 ; Gronn, 2000; Harris, 2003; Kocolowski, 2010; Spillane, 2005; Woods, 2004).

Literatürde dağıtımcı liderlikle ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde öncelikle belirli liderlik görevlerinin yürütülmesinde içinde bulunulan durum, çalışanlar ve liderlerin etkileşimi olarak tanımlandığı görülmektedir (Spillane, Halverson ve Diamond, 2004). Hoy ve Miskel (2010) ise okulların liderlik görevlerini yerine getirmede çeşitli birey ve rollere güvenmesini dağıtımcı liderlik olarak tanımlamaktadır. Dağıtımcı liderlik Firestonen ve Martinez (2007) tarafından liderliğin dağıtıldığı farklı yollar olarak belirtirken, Harris (2003) tarafından ise organizasyondaki insan kaynaklarını maksimize edilmesi olarak düşünülmektedir. Özetle bu tanımlar incelendiğinde liderlik davranışının “dağıtılması” üzerinde durulduğu gözlenmektedir. Yani dağıtımcı liderlikte önemli noktalardan biri bu dağıtımın nasıl ve hangi yollarda yapılması gerektiğidir.

Gronn (2002) liderliğin dağıtılmasının üç şekli olduğunu belirtmiştir. Birincisi çalışanların yeteneklerine göre bir araya geldikten sonra görevin sona ermesiyle birlikteliğin sonlanması olan kendiliğinden işbirliğidir. İkincisi, bireylerin bir araya gelerek kurdukları güven ortamı ve ilişkileri sayesinde oluşan sezgisel çalışma durumudur. Üçüncü ise daha az sistematik ya da tasarımlı yapıdan oluşan resmi yapı olarak adlandırılan kurumsallaşma sürecidir. Gronn’ un bu modelini temel alarak oluşturulan başka bir dağıtım modeli de bulunmaktadır (Leithwood, Mascall, Strauss, Sacks, Memon ve Yashkina, 2007; Mascall, Leithwood, Straus ve Sacks, 2008). Leithwood ve diğ. (2007) bu dağıtımın dört şekli olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar sırasıyla planlı düzenleme, kendiliğinden düzenleme, kötü düzenleme ve anarşik kötü düzenlemedir. Harris’e göre (2009) örgütsel değişikliğin olmasındaki en temel sebeplerde biri planlı düzenlemedir. Bunun yanında anarşik ve kendiliğinden kötü düzenleme uzun ve kısa dönemli örgütsel gelişime olumsuz etkisi vardır.

Elmore (2000) dağıtımsal liderliğin temeli için beş nokta ortaya koymuştur. Birincisi liderliğin amacının bireylerin performansları ve öğretimsel pratiklerini geliştirmesidir. İkincisi öğretimin gelişmesi için öğrenmenin devamlılığıdır. Üçüncüsü, öğrenmenin bir modelleme gerektirmesidir. Dördüncüsü uzmanlıktan gelen lider rol ve aktivitelerinin kurumun resmi baskılarından değil, gelişim ve öğrenme için gerekli olmasındandır. Beşincisi ise otorite uygulamaları kapasite ve hesap

verebilirliğin karşılıklı durum gerektirmesidir. Bu ilkelere bağlı olarak Elmore (2000) liderlik rollerini politika, profesyonellik, sistem ve uygulama olarak belirtmiştir. Dağıtımçı liderlikle ilgili yapılan bu tür araştırmaların dağıtımçı liderlikle ilgili kuram ve kavramların eğitim kurumları tarafından bilinmesine aracı olacağı ve eğitim yönetiminin gelişmesine önemli düzeyde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan, bu çalışmaya bağlı olarak dağıtımçı liderliğin kavramsal çerçevesi ve yönetime ait çıktıların öğretmenler tarafından değerlendirilmesi ile hem yöneticilere uygulamada kolaylık sağlanacak hem de eğitim yönetiminin güçlenmesi için okullara önemli düzeyde fırsat sunulacaktır.

#### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmayla okullardaki dağıtımçı liderlik davranışına yönelik öğretmen görüşlerinin değerlendirmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın bu amacı doğrultusunda öğretmenlere aşağıdaki sorular yöneltilmiştir;

1. Eğitim kurumlarındaki tek bir eğitim yöneticisi odaklı davranışların kuruma getirdiği olumsuz yönler neler olabilir?
2. Dağıtımçı liderlik davranışı öğretmenlerin çıktılarını nasıl etkiler?
3. Sizce iş dağılımı nasıl olmalıdır? Basit bir şekil çizerek ve kısaca yazarak anlatır mısınız?

## 2. YÖNTEM

Bu bölümünde araştırmanın deseni, katılımcıları, verilerin elde edilmesi ve çözümlenmesi ortaya konulmuştur.

#### Araştırmanın Deseni

Nitel araştırma yöntemi bağlamında oluşturulan bu araştırmada, desen olarak durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışması tek ya da daha fazla durumun yoğun bir betimlemesi ve analizidir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015; Glesne, 2012) diğer taraftan, bu durum bağımsız ve farklı durumlar için genellenemez ( Yıldırım ve Şimşek, 2013).

#### Çalışma Grubu

Bu araştırmanın katılımcılarını 2016 - 2017 akademik döneminde Erzurum ili merkez ilçelerinde görev yapan 15 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma grubundan alınan veriler kendini tekrar ettiğinde ve veriler doygunluğa ulaştığında veri toplanması durdurulmuştur (Creswell, 2013; Merriam, 2013). Araştırmaya dâhil edilen öğretmenler amaçlı örnekleme yönteminden kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile seçilmiştir. Bu yöntem ile ulaşılması kolay ve yakın olan durum seçilerek incelenir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Çalışma grubuna ait demografik değişkenler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

Cinsiyet	f	%
Kadın	3	20
Erkek	12	80
Eğitim Durumu		
Lisans	11	73,4
Yüksek Lisans	4	26,6
Mesleki Kıdem		
1-10 Yıl	9	60
11-20 Yıl	6	40
Genel Toplam	15	100

### Veri Toplama Aracı

Bu araştırma kapsamında kullanılan veri toplama aracı araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Toplam 3 sorudan oluşan bu veri toplama aracı yarı-yapılandırılmış görüşme formu olarak hazırlanmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşme formu, görüşmede ortaya çıkarılmak istenen sorulardan meydana gelmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorular farklı yapılandırılmış tekniklerden veya esnek sorulardan oluşturulmalıdır (Merriam, 2013). Görüşme formundaki soruların açıklığı ve amaca uygunluğunu değerlendirmek için 1 dil bilgisi ve 2 alan bilgisi uzmanın görüşleri taslak metin vasıtasıyla elde edilmiştir ve geri dönütler ışığında tekrar düzenlenmiştir. Bu yöntemin takip edilmesiyle ölçme aracının iç geçerliği uzman görüşü ile sağlanmaya çalışılmıştır (Şener, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2012; Yıldırım ve Şimşek, 2013).

### Verilerin Analizi

Veri toplama aracı 20 Haziran -30 Eylül 2017 tarihleri arasında öğretmenlere uygulanmıştır. Çalışma grubuna araştırmanın önemi, hedefi, kapsamı, veri toplama aracının nasıl doldurulması gerektiğiyle ilgili bilgiler araştırmacılar tarafından belirtilmiştir. Çalışma grubunun veri toplama aracını uygulama süresi ortalama 35 dakikadır. Öncelikle yarı-yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile elde edilen veriler Word belgesi olarak saklanmış ve devamında NVivo-8 programına aktarılmıştır. Elde edilen bu veri setinin düzenlenmesi ve analizindeki zorlukların aşılmasında NVivo programının daha pratik araçlar sağladığı söylenebilir (Baş ve Akturan, 2008) bunun yanında NVivo programı oldukça ayrıntılı analiz yapmaya da yardımcı olur (Balci, 2011). Daha sonra NVivo programına aktarılan veriler içerik analiziyle çözümlenmiştir. Öncelikle, araştırma hedefleri doğrultusunda, örneklem farklılıkları göz önünde bulundurularak kategoriler belirlenir. Daha sonra kodlamaların ortaya çıkarttığı kategoriler nicel göstergelerle ortaya konur. Bunun devamında nitel verilerden elde edilen nicel gösterge ile yorumlar ve araştırmaya ilişkin analizler yapılır (Bilgin, 2006). Yapılan içerik analizi sonucunda her bir hipotez için ayrı bir model elde edilmiştir. Bu modelde içerik analizinde elde edilen kodlamaların fazlalığı ve referans sayısı, hedef modeldeki okların fazlalığı (yükleme veya atıf) ile gösterilmiştir.

Hedef modeldeki okların fazlalığı ise her bir alt tema için oluşan yüklemelerden elde edilen kodlamaların 5'e bölünmesiyle elde edilmiştir. Bu oranlama ile en az atıf alan alt tema ya da tema 1k iken en fazla atıf alan alt tema ya da tema 5k ile gösterilmiştir. Yani yapılan atıf sayısı arttıkça hedef alt tema ya da temaya yapılan yüklemenin arttığı gözlenmektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler katılımcılara ilişkin değişkenlere göre kodlanmıştır. Katılımcılara ait görüşler 1'den 15'e kadar rastgele bir şekilde sıralanmış. Katılımcılardan lisan mezunu olanlar L ile yüksek lisans mezunu olanlar ise YL ile kodlanmıştır. Bununla birlikte katılımcıların cinsiyetleri belirtilmiştir. Bu üç değişkene ait her bir görüş parantez içinde belirtilmiştir. Nvivo programı kullanılarak 6 tema altında oluşan 28 kod belirlenmiştir. Bununla birlikte içerik analizi ile elde edilen bu temalar ve kodlamaların birbirleri ile uyumu ve uygunluğu kontrol edilmek istenmiştir. Bu bağlamda bu araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen güvenilirlik hesaplaması kullanılmıştır.

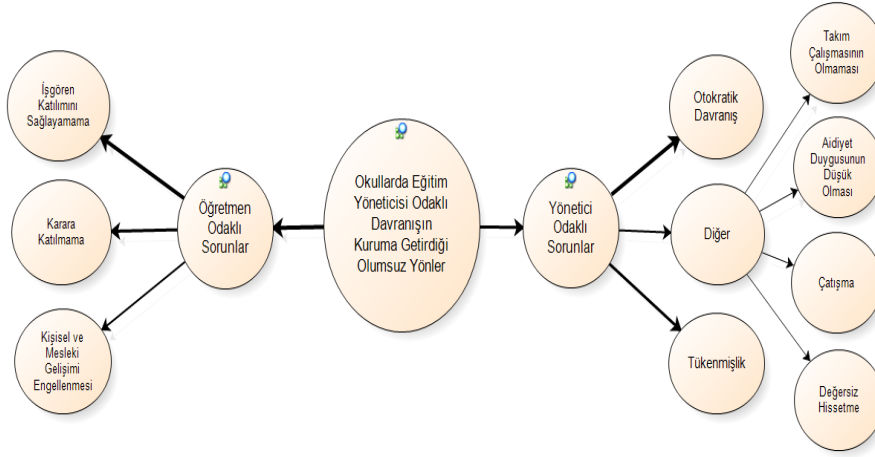
$$\text{Güvenirlik} = [ \text{Görüş Birliği} / (\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}) ] \times 100$$

Yani araştırmacılar dışında başka bir araştırmacı tarafından yapılan analiz sonucunda elde edilen tema ve kodlamalar karşılaştırılır. Bu araştırma için elde edilen temalar 6, kodlar ise 28'dir. Diğer araştırmacı tarafından 26 kod onaylanmıştır. Bulunan kodlar ve diğer araştırmacı tarafından bulunan kodların uygunluğu değerlendirildiğinde  $26 / 28 = \% 92.8$  olarak bulunmuştur. Bu uygunluk  $\% 80$  (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2017) ve  $\% 90$ 'ın (Miles ve Huberman, 1994) üzerinde olduğu için kodların güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

Nitel araştırmaların güvenilirliğini sağlamak için yapılan gözlemlerin doğruluğuna, geçerliği için ise araştırmacının belirlediği kategori ve yorumların gerçeklerle örtüşmesi önemlidir (Şener ve diğ., 2012). Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için öncelikle üye kontrolü yapılmıştır. Çalışma grubundan elde edilen veriler uygulama sonrası tekrar aynı kişilere verilerek yazdıklarının teyit edilmesi istenmiştir. Bununla birlikte araştırmanın raporlaştırılmasında katılımcıların alıntılarını hiçbir ekleme yapılmadan araştırmaya dâhil edilmiştir ve elde edilen tüm veriler eksiksiz biçimde kayıt altına alınmıştır. Araştırmanın geçerliğini sağlamak için elde edilen veriler incelenirken, araştırmacılar analiz sürecini birbirlerinden bağımsız olarak gerçekleştirmişlerdir. Ardından elde edilen bulgular karşılaştırılarak birbiriyle olan tutarlılığı teyit edilmiştir. Bunun yanında verilerin çözümlenmesi sürecinde araştırmacının yansız ve tarafsız davranması için alan yazıyla ilgili çıkarılan notlar analiz sürecinde sürekli kullanılmaya çalışılmıştır.

### 3. BULGULAR

Bu araştırmaya katılan katılımcıların okullardaki tek bir eğitim yöneticisi odaklı davranışların kuruma getirdiği olumsuz davranışlar nelerdir? Sorusuna yönelik verdikleri cevaplardan elde edilen görüşlerin nitel analizi sonucunda ortaya çıkan şematik gösterim şekil 1'de verilmiştir. Bununla birlikte okullardaki tek bir eğitim yöneticisi odaklı davranışların kuruma getirdiği olumsuz yönere yönelik görüşlerden oluşan temalar ve bunlara referans olan görüşler aşağıda detaylı olarak yer almaktadır.



Şekil 1: Eğitim Kurumlarındaki Tek Bir Eğitim Yöneticisi Odaklı Davranışların Kuruma Getirdiği Olumsuzluklara İlişkin Şema.

**Öğretmen Odaklı Sorunlar:** Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin büyük kısmı, okullarda tek bir eğitim yöneticisi odaklı davranışların öğretmenleri daha fazla olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. İşgören Katılımını Sağlayamama: Nitel analiz sonucunda öğretmen odaklı davranışlarda en fazla yüklemenin "işgören katılımını sağlayamama" temasına yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin, okullarda tek bir eğitim yöneticisi odaklı davranışların öğretmenlerin potansiyellerinin kullanılamamasına sebep olduğuna inandıkları ortaya çıkmıştır. İşgören katılımını sağlayamama alt temasına yönelik görüşler aşağıda örneklendirilmiştir.

"Eğer bir eğitim lideri bunu tam olarak gerçekleştirebilirse yani herkesin içindeki potansiyel liderliği ortaya çıkarıp eğitim öğretim alanında kullanabilirse eğitim öğretimi daha kaliteli hale getirebilir. Fakat okul müdürü okulu tek başına yönettiğinde çalışan kişilerin farklı özelliklerinden faydalanamaz...(1, YL, Erkek) "

"Fakat öğretmenlerin kendileri ile ilgili konularda karar vermesi en azından fikrini söylemesi oldukça önemli. Bir yerin parçası iseniz oraya uymak değil orasında sizinle birlikte bir şekil olmalıdır ...(6, L, Erkek)"

"Eğitim kurumlarında görev alan her personelin fikri önemlidir. Farklı bakış açıları sorunlara karşı farklı çözüm önerileri demektir. En başta bundan mahrum kalınır...(13, L, Erkek)"

**Karara Katılmama:** Öğretmenler tarafından işgören katılımını sağlayamama alt temasından sonra en fazla atıfın " karara katılmama" alt temasına yapıldığı görülmektedir. Yani katılımcılara göre okullarda tek bir eğitim yöneticisi odaklı davranışların öğretmenlerin karara katılmamasına sebep olduğu belirtilmiştir. Bu temaya referans olan görüşler aşağıda örneklendirilmiştir.

"Okul müdürünün kendi kendine aldığı kararlara herkes saygı göstermeyebilir yani müdürün okulla ilgili aldığı bir karar öğretmenler ya da memurlar tarafından doğru bir şekilde yapılmayabilir ya da hiç uygulanmayabilir. Her Türkçe öğretmeni sunuculuk yapamaz...(4, L, Kadın)"

“Kararda görüşleri alınmayanların uygulamada performans göstermeleri, kurumu ve çalışanları benimsemeleri beklenemez...(5, L, Erkek)”

”Sadece tek bir yöneticinin alacağı kararlar biz eğitimcilerin fikirlerini ve düşüncelerini olumsuz etkiler, bu güzel değil birlikte karar vermeliyiz. Bizde kurumun parçasıyız....(10, L, Kadın)”

Kişisel ve Mesleki Gelişimi Engellemesi: Katılımcılar tarafından en az yükleme " kişisel ve mesleki gelişimi engellemesi " temasına yapılmıştır. Bu noktada katılımcılara göre okullarda tek bir eğitim yöneticisi odaklı davranışların öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimini engellemesine sebep olduğu belirtilmiştir. Bu temaya referans olan görüşler aşağıda örneklendirilmiştir.

“Diğer personel kendini işe yaramaz, yetersiz, değersiz ve önemsiz hissedeceği gibi bazı yönetsel alanlarda da kendini geliştiremez. Öğretmenler isteksiz bir şekilde sadece işlerini yapar, kendilerini belirli görevleri yerine getiren birer robot olarak görebilir, kurumdaki etkileşim ve iletişim azalabilir, çalışanlar kapasitesinin farkına varamaz, yeteneklerini ortaya çıkaramazlar...(2, YL, Erkek)”

“Kişisel ve mesleki gelişime engel olabilir. Çünkü öğretmenler ne dese onu yapar başka birşeye ihtiyaç duymaz...(4, L, Kadın)”

“Çalışanlarında hep bu yönde empoze edilmesi ile karşılaşırız. Bu da çalışanların hem kişisel hem de mesleki gelişimini engeller...(8, L, Erkek)”

Yönetici Odaklı Sorunlar: Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin bir diğer kısmında, okullarda tek bir eğitim yöneticisi odaklı davranışların yöneticilerin kendilerini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Otokratik Davranış: Nitel analiz sonucunda yönetici odaklı davranışlarda katılımcılar en fazla yüklemeyi "otokratik davranış" temasına yapmışlardır. Bu bağlamda öğretmenlerin, okullarda tek bir eğitim yöneticisi odaklı davranışların yöneticileri otokratik davranışlara yönlendirdiğini ortaya koymuşlardır. Bu temaya referans olan görüşler aşağıda örneklendirilmiştir.

“Çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin temele alınmaması ve kurum içerisinde gerçekleştirilecek görevlerin taksimatında çoğu zaman eşitsiz bir durumun ortaya çıkması söz konusu olabilir. Diğer taraftan bürokrasinin işleyiş yapıların ve ilişkilerin bürokrasiyi sürdürmek konusunda çoğu zaman yetersiz olabileceğini düşünüyorum...(3, YL, Erkek)”

“Tek yönlü düşüncelerin ortaya çıkması yani öznel düşüncelere yer verilmesi...(14, L, Erkek)”

“Çünkü eğitim çok seslilik gerektiren bir aktivitedir. Eğer eğitim tek bir yönetici tarafından idare edilmeye çalışılırsa eğitim aktivite olmaktan çıkar ve maddi anlamda bir fabrika niteliği taşır. Bu durumun sonucunda sunulan aynı düşünceler bizi aynı sonuca vardıracaktır...(15, L, Erkek)”

Tükenmişlik: Nitel analiz sonucunda yönetici odaklı davranışlarda ikinci sırada yüklemenin "tükenmişlik" temasına yapıldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarda tek bir eğitim yöneticisi odaklı davranış, yöneticilerin kurumdaki tüm işlere yetişemediklerine yani kendilerini sınırlayabilecekleri sonucuna varılmıştır. Bu temaya referans olan görüşler aşağıda örneklendirilmiştir.

“Günümüzde artık eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi karmaşık yapılar haline bürünmüştür. Bundan dolayı okul müdürü tek başına bütün işlere koşturamaz hale gelmiştir...(1, YL, Erkek)”

“Bir yönetici olarak tek bir insanın yapabilecekleri, ulaşabileceği alanlar, takip edebileceği işler sınırlıdır. Bu sınır okulunda sınırlarını belirler. Bu durum alınan kararlar ve gerçekleştirilen uygulamaları da olumsuz etkiler...(2, YL, Erkek)”

“Bununla birlikte bir yönetici bütün konular hakkında doğru karar veremez bu doğru değil. Bütün işlere yetişmesi imkânsız, hem idari işler hem de eğitim faaliyetleri yöneticileri oldukça zorlamaktadır...(4, L, Kadın)”

Diğer: Araştırmaya katılan katılımcıların yukarıda izah edilen temalar dışındaki görüşleri "diğer" tema başlığı altında değerlendirilmiş ve takım çalışması, çatışma, aidiyet duygusu ve değersiz hissetme gibi alt temalara oluşturulmuştur.

Takım Çalışması Olmaması: Katılımcılar tarafından yöneticilerin yaptığı bir diğer olumsuzluğun bireyselliğin ön plana çıkması yani tek bir eğitim yöneticisi odaklı davranışların takım çalışmasını engellediğidir. Bu temaya " Takım çalışmasını kısıtlar, misyon ve vizyon oluşturulmasından diğer paydaşların katkısını azaltır. Paydaşlardan geri dönüt almayı zorlaştırır...(9, YL, Erkek) " görüşü örnek gösterilebilir.

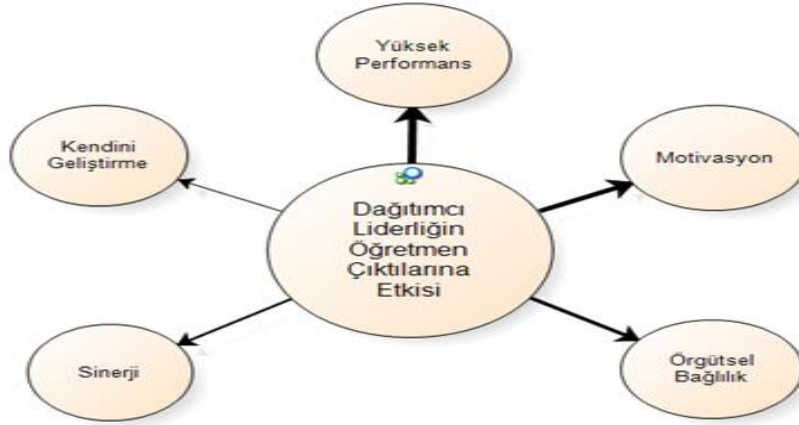
Çatışma: Katılımcı gruptaki az sayıdaki öğretmen, yöneticilerin yaptığı bir diğer olumsuz davranışın ise çatışma olduğunu belirtmiştir. Bu temaya " Öğretmenlerin düşüncelerine yer verilmemesi kurumda düşünce çatışmalarına sebep oluyor...(14, L, Erkek)” görüşü örnek gösterilebilir.

Aidiyet Duygusunun Düşük Olması: Katılımcılar tarafından yöneticilerin yaptığı bir diğer olumsuzluğun çalışanların aidiyet duygusunun azalmasına sebep olmasıdır. Bu temaya “Kurumsal kültürün oluşmasını engeller, çalışmaların aidiyet duygularının gelişmesini engeller...(9, YL, Erkek)” görüşü örnek gösterilebilir.

Değersiz Hissetme: Katılımcıların gözlemlediği bir diğer olumsuzluk ise çalışanların kendilerini değersiz hissetmesidir. Bu temaya " Fikirleri alınmayan çalışanlar zamanla kendilerini değersiz hissederler...(8, L, Erkek)” görüşü örnek gösterilebilir.

Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin okullardaki dağıtımcı liderlik davranışının öğretmenlerin çıktılarını nasıl etkiler? Sorusuna yönelik verdikleri cevaplardan elde edilen görüşlerin nitel analizi sonucunda ortaya çıkan şematik gösterim şekil 2’de gösterilmiştir. Modelde okullardaki dağıtımcı liderlik davranışının öğretmenlerin çıktılarını etkilemesine yönelik görüşlerden oluşan temalar ve bunlara referans olan görüşler aşağıda detaylı olarak yer almaktadır.





**Şekil 2:** Eğitim Kurumlarındaki Dağıtımçı Liderlik Davranışının Öğretmenlerin Çıktılarını Etkilemesine Yönelik Şematik Gösterim.

**Yüksek Performans:** Yapılan nitel çözümleme sonucunda, katılımcılar tarafından en fazla atfın "yüksek performans" temasında yapıldığı gözlenmektedir. Bu bağlamda katılımcılar tarafından dağıtımçı liderliğin öğretmenlerin performansını arttıracak ifade edilmiştir. Yüksek performans alt-temasına ilişkin katılımcı görüşlerine ait örnekler gösterilmiştir.

" Herkes daha fazla çalışabilir ve kurumumu evim gibi görebilirim. Önemli olan öğretmenlerin çalıştıkları yerde etkilerininin olması hep birlikte bir şey yapabilmek...(4, L, Kadın) "

" Marifet iltifata tabidir. Yönetici tarafından kendini önemli hissedersen güçlü yönlerini kurum için harcarsın...(5, L, Erkek) "

" Bununla birlikte kendi menfaati için insan nasıl çalışıyorsa tabiki okulu içinde öyle çalışır. Birliktelik insanlara daha fazla çalışma azmi tanıyacaktır...(12, L, Erkek) "

**Motivasyon:** Yüksek performans temasından sonra öğretmenler tarafından en fazla atfın "motivasyon" temasına yapıldığı gözlenmektedir. Bu bağlamda katılımcılar tarafından dağıtımçı liderliğin öğretmenlerin motivasyonunu arttıracak düşünülmemektedir. Motivasyon alt-temasına ilişkin katılımcı görüşlerine ait örnekler gösterilmiştir.

"Okul müdürünün dağıtımçı liderlik özellikleri göstermesi öğretmenler üzerinde kesinlikle olumlu izlenimler oluşturur. Bir öğretmen için kendisinin de okul yönetiminde etkinliğinin olduğunu bilmesi veya hissetmesi, onun kurum içinde ve dışında motivasyonunu arttıracaktır...(1, YL, Erkek) "

" Bağlılık algısını arttırarak üretim motivasyonunu sağlar...(9, YL, Erkek) "

" Çalışanlarda verim artışı sağlar, motivasyon sağlar ...(14, L, Erkek) "

**Örgütsel Bağlılık:** Nitel analiz sonucunda üçüncü sırada en fazla atfın "örgütsel bağlılık" temasında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda katılımcılar tarafından dağıtımçı liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığını arttıracak elde edilen bulgular arasındadır. Bu temaya referans olan görüşler aşağıda örneklendirilmiştir.

"İnsanlar daha fazla özveri gösterir çalıştığı kurumu daha çok sever. Buna bağlı olarak kurumda saygı ve sevgi artar...(10, L, Kadın)"

"Fikirlere değer verildikçe, insan daha çok çalışır. Buna bağlı olarak insan daha fazla mutlu olur...(11, L, Kadın) "

"Öğretmenler kurumlarını evleri gibi görür...12, L, Erkek)"

Sinerji: Nitel analiz sonucunda dördüncü sırada en fazla atfın "sinerji" temasında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda katılımcılar tarafından dağıtımçı liderliğin öğretmenlere sinerji sağlayacağı düşünülmektedir. Bu temaya referans olan görüşler aşağıda örneklendirilmiştir.

"Daha çok iletişim ve etkileşimi gerektireceği için okulda iletişim ve etkileşim süreçleri artar, bu süreçlerin artması ise okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için sinerji oluşturur, tüm gruplar aynı amaç doğrultusunda çalışır, hedeflere daha kısa zamanda ve daha az emekle varılır...(2, YL, Erkek) "

"Olumlu yönde etkileyebileceğini düşünüyorum. Böyle davranışlar farklı bakış açıları ve çözümler sunar...(8, L, Erkek) "

"Birliktelik insanlara daha fazla çalışma azmi tanıyacaktır...(13, L, Erkek) "

Kendini Geliştirme: Nitel analiz sonucunda son sırada atfın "kendini geliştirme" temasında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda katılımcılar tarafından dağıtımçı liderliğin öğretmenlere kendini geliştirme olanağı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu temaya referans olan görüşler aşağıda örneklendirilmiştir.

"Okulun kendisini geliştirmesi gerektirdiği yerleri araştırır arkadaşlarıyla tartışır ve uygulama fırsatı bulabilir...(2, YL, Erkek)"

Bu araştırmaya katılan katılımcıların Sizce iş dağılımı nasıl olmalıdır? Sorusuna yönelik verdikleri cevaplardan elde edilen görüşlerin nitel analizi sonucunda ortaya çıkan şematik gösterim şekil 3'de verilmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin fikirlerine göre okullardaki olması gereken iş dağılımına ilişkin oluşan temalar ve bunlara referans olan şekiller aşağıda detaylı olarak yer almaktadır.

ŞEKİL	TEMA	FREKANS (F)	KATILIMCI
	Dikey & Yatay Örgüt	7	1, YL, Erkek 6, L, Erkek 8, L, Erkek 11, L, Kadın 12, L, Erkek 13, L, Erkek 15, L, Erkek
	Öğretmen Temsilcisi	5	4, L, Kadın 5, L, Erkek 7, L, Erkek 9, YL, Erkek 10, L, Kadın
	Klasik Örgüt	1	14, L, Erkek

**Şekil 3:** Katılımcılara Göre Olması Gereken İş Dağılımına Yönelik Şematik Gösterim.

**Dikey ve Yatay Örgüt:** Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre istenilen iş dağılımında en fazla atfın "dikey ve yatay örgüt" temasına olduğu gözlenmektedir. Yani katılımcılar piramidal bir yapının yanında kendilerinin de kararlarda etkilerinin olabileceği bir örgüt modeli istedikleri görülmektedir.

**Öğretmen Temsilcisi:** Katılımcılardan elde edilen bulgulara göre istenilen iş dağılımında ikinci sırada en fazla yüklemenin "öğretmen temsilcisi" temasına olduğu gözlenmektedir. Yani katılımcılar karar ve yönetim şeması içinde kendilerini temsil edecek lider bir öğretmenin varlığını görmek istediklerini ortaya koymuşlardır.

**Klasik Örgüt:** Elde edilen bulgulara göre az sayıda katılımcının "klasik örgüt" temasına vurgu yaptığı gözlenmektedir. Yani katılımcı mevcut yapının aynen korunmasını istemiştir.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın birinci bulgusuna göre tek bir eğitim yöneticisi odaklı davranışların olumsuz yönleri olduğu ortaya konulmuştur. Bu bulgu başka araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Telli, Ünsar ve Oğuzhan (2012) yaptıkları araştırmada otokratik liderlik davranışının artmasının çalışanların tükenmişlikleri ve işten ayrılma eğilimlerinin arttırdığını ortaya koymuşlardır. Yapılan benzer araştırmalarda günümüzde değişen koşullarında lider odaklı kurumları olumsuz yönde etkilediğini örneğin işi bırakmaya sebep olduğuna bunun yerine insan odaklı davranışların daha etkili olacağı ve demokratik yönetim tarzı ile çalışanların daha fazla katkı sağlayabileceği ortaya konulmuştur (Şafaklı,

2005; Tengilimoğlu, 2005; Van Vugt, Jepson, Hart ve De Cremer, 2004 ). Bu bulgulardan farklı olarak Bozdoğan ve Sağnak (2011) otokratik liderlikle işbirliği, değerlendirme ve özgürlük arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu ise yöneticilerin tükenmişliğidir. Tükenmişlik genel olarak bireyin iş yerinde yaşadığı yoğunluğu ve buna bağlı stres, enerji ve güç kaybı olarak nitelendirilmektedir (Freudenberger, 1974; Cordes, Dougherty ve Blum, 1997). Benzer şekilde yapılan araştırmalar incelendiğinde Izgar (2000) okul yöneticilerinin ilgilendikleri öğretmen sayısı arttıkça tükenmişlik düzeylerinin arttığını belirtmiştir. Benzeri araştırmalar tükenmişliğe eğitim yöneticilerinin iş yükü, ekonomik gelirleri, cinsiyet ve kıdem gibi bir çok faktörün etki ettiğini göstermiştir (Aksu ve Baysal, 2005; Babaoğlu, 2006; Başol ve Altay, 2009; Dönmez ve Güneş, 2001).

Araştırmada elde edilen diğer bulgular arasında işgören katılımını sağlayamama, karara katılmama, kişisel ve mesleki gelişimi engelleme gibi bulgular yer almaktadır. Bu bulgular konuyla ilgili diğer araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi becerileri bağlamında düşünüldüğünde, okul yöneticileri katılımcı ve güçlü bir okul kültürü oluşturmalı, rol tanımlarının daha genel ve esnek olarak tanımlanmalı ve dinamik bir ortam içinde öğretmen görüşlerini alınmalıdır (Argon ve Demirel, 2015; Çalık ve Şehitoğlu, 2006; Gümüşeli, 2001). Eğitim örgütlerinde alınan kararların etkili bir şekilde uygulanması için hem yöneticinin hemde öğretmenin karara birlikte katılmasını elzem kılmaktadır. Çünkü kararın uygulanması okul yöneticisi ve öğretmen birlikteliği ile sağlanır (Celep, 1990). Öğretmenin kişisel ve mesleki gelişimi engellenmemesi çok önemlidir çünkü öğretmen eğitim kurumlarında eğitim faaliyetlerinin temel unsurlarını yerine getiren kişidir. Bu nedenle öğretmen kendini sürekli geliştirmeli bunu konuyla ilgili olanakları değerlendirmelidir (Seferoğlu, 2004; Yetim ve Göktaş, 2004).

Otokratik davranışların eğitim kurumlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bulgu ile yapılan araştırmalar benzerlik göstermektedir (Elmore, 2000; Gronn, 2002; Spillane, 2005). Bennett ve diğ. (2003) dağıtımcı liderliğin grup içinde meydana gelen veya başka birinin ortaya koyduğu bireysel bir etki olmaktan ziyade, grupla birlikte gerçekleştirilen eylemsel bir birlik oluşunu belirtmiştir. Yani dağıtımcı liderlik bireysel kararlardan ziyade grup dinamiklerini ön plana almaktadır. Bolden, Petrov ve Gosling (2009) ise dağıtımcı liderliğin kolektif yönünü ortaya koymaktadır.

Araştırmanın ikinci bulgusuna göre dağıtımcı liderlik davranışı birçok açıdan öğretmenlerin çıktılarını etkilemektedir. Bu bulgu ise diğer araştırma sonuçlarıyla benzerlikler göstermektedir. Hulpia ve Devos (2010) yaptıkları çalışmada liderliğin kalitesi ve dağıtımının birçok bağlamda örgütsel bağlılığı arttıracaklarını belirtmişlerdir. Benzer bir araştırmada Hulpia, Devos ve Rosseel (2009) dağıtımcı liderlik sayesinde oluşan liderlik ekibinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını birçok açıdan arttırdığını ortaya koymuşlardır. Kılınç (2014) yaptığı araştırmada dağıtımcı liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğunu yani otantik liderlik davranışını algılayan öğretmenlerin mesleki açıdan kendilerine çizilen rolün dışına çıkarak kurumları ve öğrencileri için daha fazla katkı sağladıklarını belirtmiştir. Yine yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde dağıtımsal liderlik ve örgütsel

vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğu ve dağıtımcı liderliğin daha verimli bir çalışma ortamı oluşturduğu belirtilmiştir (DiPaola ve Hoy, 2005; Mascall, Leithwood, Straus ve Sacks, 2008).

Ovando (1996) öğretmenin yetkilendirilmesinin kişinin yüksek bir performansa sahip olmasına bununla birlikte kendisine saygısının ve iş tatmininin artmasına öncülük ettiğini belirtmiştir. Bununla birlikte Frost ve Harris (2003) öğretmenin liderliğinin sadece rekabetçi pozisyonlara değil aynı zamanda öğretmenlik mesleğinin doğası ve öğretmen performansı ile ilgili durumları içerdiğini belirtmiştir. Yani öğretmen liderlere iş arkadaşları ve müdürleri tarafından verilen destek onların performansları üzerinde bir farklılık oluşturur (Harris ve Muijs, 2004; Silins ve Muford, 2004). Leithwood (2006) öğretmenin performansının artması için çalışma koşulu, yetenek ve motivasyonun önemli olduğunu belirtmiştir ve çalışma koşullarında oluşan yönetimin paylaşılma duygusunun bireysel etkinlik ve örgütsel bağlılıkla olan ilişkisini ortaya koymaktadır. Bogler ve Somech (2004) ise liderlerin katılımcı olarak algılandıkları zaman öğüt üyelerinin daha fazla kendilerine örgüte bağlı hissettiklerini ve performanslarının yüksek seviyeye çıkardıklarını ortaya koymuşlardır. Yapılan başka bir çalışmada ise örgütsel bağlılık, iş performansı ve motivasyonunun yordayıcısı olduğu belirtilmiştir (DeCotis ve Summers, 1987).

Araştırmanın üçüncü bulgusuna göre öğretmenlerin oluşturdukları iş dağılımı modeli genel olarak önceden belirlenmiş bir yapı içinde yönetimle birlikte öğretmenlerinde karar modeline katıldıkları ya da en az bir temsilcinin yönetimle birlikte karar aşamasına katıldığı bir dağılımı betimlemektedir. Elde edilen bu bulgunun literatürdeki okulun formal yapısı ve öğretmen liderliği ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. MacBeath (2009) eğitim kurumlarının hiyerarşik yapıları göz önüne alındığında, formal dağılımın öğretmenlerin belirlenen roller ve sorumluluklarının dağıtımına olanak sağlandığı belirtmiştir. Yani formal yapı içinde roller sabittir. Leithwood, Day, Sammons, Harris ve Hopkins (2006) gruplar ve bireyler arasındaki dağılımın bir türünde planlı düzenleme olduğunu belirtmişlerdir. Yani örgütte belirlenen sorumluluk ve iş dağılımının önceden planlı bir şekilde yapıldığını ortaya koymuşlardır.

Diğer bir taraftan ise elde edilen bulgularda öğretmenlerin karar aşamasında kendilerinin veya kendilerinden bir temsilcinin olmasını istedikleri gözlenmektedir. Yani öğretmenler aynı zamanda kendilerinin yetkilendirilmesini istemektedirler. Dağıtımsal liderlik teorisinin ilişkili olduğu konulardan birisi yetkilendirmedir (Harris, 2003). Bunun yanında öğretmenlerin yetkilendirildiklerinde örgütsel bağlılıklarının arttığı da ortaya konulmuştur (Wu ve Short, 1996). Sonuç itibari ile dağıtımcı liderlik örgütte birçok paydaşı temsil ettiğini bununla birlikte liderliğin ortak karar alma ve uygulamanın bir ürünü olduğunu belirtir. Yani dağıtımcı liderlik davranışı örgütteki bireylerin etkileşimi ile meydana gelir (Fitzsimons, James ve Denyer, 2011; Spillane, 2005).

Sonuç olarak, öğretmenlerin ortaya koydukları dağıtım modelleri incelendiğinde yapıların kendi içinde hem dikey hem de yatay örgütlenme modelini göstermektedir. Yani öğretmenlerin formal yapı içinde yönetimle gerek doğrudan veya dolaylı olarak iletişim içinde olmak istedikleri okulun yönetsel yapısının sadece dikey-hiyerarşik yapıda kalmaması bunun yanında yatay bir yapı içinde kendi fikirlerinin de dinlenilmesi gerektiği belirttikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin liderlik davranışları okulların etkililiği açısından önemlidir. Öğretmenler okul yöneticilerinin kendilerine model olarak düşünmeleri ve yönetsel uygulamalarda söz sahibi olmaları onlar için motivasyon kaynağı olacaktır. Bu nedenle okul müdürlerinin mevcut atama uygulamaları yeniden ele alınmalı ve öğretmenlerin yönetsel uygulamalarda söz sahibi olmaları sağlanmalıdır. Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının okulların verimliliğini nasıl etkilediğini ve öğretmenler yanında veliler ve öğrenciler gibi diğer okul paydaşları tarafından nasıl algılandığının araştırılması araştırmacılara önerilebilir.

## 5.KAYNAKÇA

- Aksu, A. ve Baysal, A. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11 (1), 7-24.
- Argon, T. & Demirer, S. (2015). Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynaklarını Yönetimi Yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (3), 221-264. DOI: <http://dx.doi.org/10.11616/AbantSbe>.
- Babaoğlu, E. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (14), 55-67.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 12 (3), 127-148.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Nvivo 7.0 İle Nitel Veri Analizi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başol, G. & Altay, M. (2009). Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58 (58), 191-216.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. A. & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: A Review of Literature*. National College for School Leadership. Full Report. [oro.open.ac.uk](http://oro.open.ac.uk).
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bogler, R. ve Somech, A. (2004). Influence of Teacher Empowerment On Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment And Organizational Citizen- Ship Behavior in Schools. *Teaching And Teacher Education*, 20, 277-289.
- Bolden, R., Petrov, G. & Gosling, J. (2009). Distributed Leadership İn Higher Education: Rhetoric And Reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 37 (2), 257-277.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 137-145.

- Brooks, J. S., Jean-Marie, G., Normore, A. H. & Hodgins, D. W. (2007). Distributed Leadership For Social Justice: Exploring How Influence And Equity Are Stretched Over an Urban High School. *Journal of School Leadership*, 17 (4), 378-408.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Celep, C. (1990). Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Karara Katılması. *Eğitim ve Bilim*, 14 (78), 34-42.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2015). *Araştırma Yöntemleri Desen ve Analiz*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Conlow, R. (1999). *Yönetimde Mükemmellik*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W., & Blum, M. (1997). Patterns of Burnout Among Managers And Professionals: A Comparison Of Models. *Journal Of Organizational Behavior*, 18 (6), 685-701.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları Araştırma Deseni*. (Çev. Ed. Demir, SB). Ankara: Eğiten Kitap.
- Çalık, C. ve Şehitoğlu, E. (2006). Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 35, 170.
- Decotis, T. A. ve Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of A Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40 (7), 445-470.
- Dıpaola, M. F. ve Hoy, W. K. (2005). Organizational Citizenship Of Faculty And Achievement of High School Students. *The High School Journal*, 88 (3), 35-44.
- Dönmez, B. ve Güneş, H. (2001). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(5), 71-78.
- Elmore, R. F. (2000). *Building A New Structure For School Leadership* (pp. 1-46). Washington, DC: Albert Shanker Institute.
- Firestone, W. A. ve Cecilia Martinez, M. (2007). Districts, Teacher Leaders, And Distributed Leadership: Changing Instructional Practice. *Leadership And Policy in Schools*, 6 (1), 3-35.
- Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. (2011). Alternative Approaches For Studying Shared And Distributed Leadership. *International Journal Of Management Reviews*, 13(3), 313-328.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal Of Social Issues*, 30 (1), 159-165.
- Frost, D. ve Harris, A. (2003). Teacher Leadership: Towards A Research Agenda. *Cambridge Journal Of Education*, 33 (3), 479-498
- Glesne, C. (2012). *Nitel Araştırmaya Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Glynn, M. And Richdejordy. (2010). *Handbook Of Leadership Theory And Practice*. Nohria, Nitin;Khurana,Rakesh.(Ed), Leadershipthrough An Organization Behavior Lens , Boston: Harvard Business Press.
- Goshing, J., Bolden, R. & Petrov, G. (2009). Distributed Leadership in Higher Education: What Does It Accomplish?. *Leadership*, 5 (3), 299-310.

- Gronn, P. (2000). Distributed Properties A New Architecture for Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002). Distributed Leadership As a Unit of Analysis. *The Leadership Quarterly*, 13 (4), 423-451.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28 (28), 531-548.
- Harris, A. (2003). Distributed Leadership İn Schools: Leading Or Misleading? *Management in Education*, 16(5), 10-13.
- Harris, A. (2009). *Distributed Leadership: What We Know* (pp. 11-21). Netherlands: Springer.
- Harris, A. & Muijs, D. (2004). *Improving Schools Through Teacher Leadership*. London: Oxford University Press.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. (2010). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma ve Uygulama*. İstanbul: Nobel.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2010). How Distributed Leadership Can Make A Difference İn Teachers' Organizational Commitment? A Qualitative Study. *Teaching And Teacher Education*, 26(3), 565-575.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (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*, 20 (3), 291-317.
- Izgar, H. (2000). *Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği)* (Doctoral Dissertation). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Kocolowski, M. D. (2010). Shared Leadership: Is It Time For A Change. *Emerging Leadership Journeys*, 3 (1), 22-32.
- Lashway, L. (2003). Distributed Leadership. *Research Roundup*, 19 (4), 1-7.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). Successful School Leadership: What It Is And How It Influences Pupil Learning.
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N. & Yashkina, A. (2007). Distributing Leadership To Make Schools Smarter: Taking The Ego Out Of The System. *Leadership and Policy in Schools*, 6, 37-67.
- Macbeath, J. (2009). *Distributed Leadership: Paradigms, Policy, And Paradox*. New York: Routledge.
- Mascall, B., Leithwood, K., Straus, T. & Sacks, R. (2008). The Relationship Between Distributed Leadership and Teachers' Academic Optimism. *Journal Of Educational Administration*, 46 (2), 214-228.



- Mascall, B., Leithwood, K., Straus, T., & Sacks, R. (2008). The Relationship Between Distributed Leadership And Teachers' Academic Optimism. *Journal Of Educational Administration*, 46(2), 214-228.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*.(Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage.
- Ovando, M. (1996). 'Teacher Leadership: Opportunities and Challenges', *Planning and Changing* 27 (1/2), 30-44.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Applications*. New Jersey :Prentice-Hall.
- Seferoğlu, S. S. (2004). Öğretmen Yeterlilikleri Ve Mesleki Gelişim. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, 58, 40-45.
- Silins, H. & Mulford, B. (2004). Schools As Learning Organisations-Effects On Teacher Leadership And Student Outcomes. *School Effectiveness And School Improvement*, 15 (3-4), 443-466.
- Spillane, J. P. (2005). *Distributed Leadership*. Taylor & Francis Group. *Journal The Educational Forum*, 69, (2), 143-150.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2004). Towards A Theory Of Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Journal Of Curriculum Studies*,36 (1), 3-34.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 132-143.
- Şener, B., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz Şirin ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Telli, E., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *EJOVOC: Electronic Journal Of Vocational Colleges*, 2 (2), 135-150.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (14), 1-16.
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2004). Autocratic Leadership İn Social Dilemmas: A Threat To Group Stability. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 40 (1), 1-13.
- Woods, P. A. (2004). Democratic Leadership: Drawing Distinctions With Distributed Leadership. *International Journal Of Leadership in Education*, 7(1), 3-26.
- Wu, V., & Short, P. M. (1996). The Relationship Of Empowerment To Teacher Job Commitment and Job Satisfaction. *Journal Of Instructional Psychology*.
- Yetim, A. A. ve Göktaş, Z. (2004). Öğretmenin Mesleki Ve Kişisel Nitelikleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(2), 541-550.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

### Extended Abstract

Leadership is defined as the behavior of influencing a group to achieve organizational goals (Conlow, 1999; Glynn and Dejorjy, 2010; Robbins, 1998; Zel, 2011). It can be said that the heroic, individual and traditional leadership behaviors are prevalent in social sciences (Bennett et al, 2003; Elmore, 2000; Gronn, 2002; Hoy and Miskel, 2010; Lashway, 2003; Spillane, 2005). There is an important role of the distributor's leadership about preventing the negativities of heroic, individual and traditional leadership behaviors and from the way, it is important (Spillane, 2005). Spillane et al. (2004) defined the situation that specific leadership tasks are the interaction of followers and leaders and also Hoy and Miskel (2010) say that schools rely on various individuals and roles to fulfill their leadership duties and it is called distributed leadership. It seems that distributor leadership meets with common issues such as shared leadership, social justice, hybrid leadership, team leadership, democratic leadership, activity theory, collective leadership, constructivism theory, teacher leadership, formation theory and social capital theory and it can be said that distributor leadership is used instead of shared leadership in some cases. However, there is a deep differences between them (Baloglu, 2011; Brooks et al., 2007, Gosling et al., 2009; Gronn, 2000; Harris, 2003; Hoy and Miskel, 2010; Kocolowski, 2010; Spillane, 2005; Woods, 2004). Firestonen and Martinez (2007) point out different ways that the leadership is distributed and Harris (2003) notes that distributor leadership is the same as maximizing the human resources in the organization. When these definitions are examined, it is observed that the main point is "distribution" of leadership behavior.

This research aims to evaluate teachers' views on distributive leadership behavior in schools. The following questions were asked to the teachers in this direction of the research;

1. What are the negative aspects of a single training manager-oriented behavior in schools?
2. How does distributor leadership behavior affect teachers' output?
3. How should the job distribution be? Would you describe it by drawing a simple figure and writing it briefly?

In this research, which was formed in the context of qualitative research methodology, case study was used as a pattern. Case study is an intensive description and analysis of one or more situations (Christensen et al., 2015; Glesne, 2012) this condition cannot be generalized for independent and different situations (Yıldırım and Şimşek, 2013). Participants of this study consist of 15 teachers who work in the districts of Erzurum province in 2016 - 2017 academic year. Data collection was stopped when the data from the study group were repeated and the data reached saturation (Creswell, 2013; Merriam, 2013). Teachers included for this study were selected by means of convenience sampling. The data collection tool used in this research was developed by researchers. This data collection tool consists of 3 questions in total and it is prepared as a semi-structured interview form. In semi-structured interviews' questions should be generated from different structured techniques or flexible questions (Merriam, 2013). In order to assess the clarity and appropriateness of the questions in the interview form, the opinions of one linguist and two field experts were obtained through draft text. By following this method, instrument's the internal validity of the measuring was tried to be provided by the expert opinion (Şener et al., 2012; Yıldırım and Şimşek, 2013). In the light of findings that obtained from the research, 3 main themes are

obtained. First of them is negative aspects of a single training manager-oriented behavior in schools. The second theme of the search is the distributed leadership behavior affect teachers' output and the last one is the job distribution.

The first theme which is negative aspects of a single training manager-oriented behavior in schools has main 2 themes, which are teacher-focused problems and school principal-focused problems, and each of them has many child themes. Teacher-focused problems theme has 3 children themes. These child themes are that not providing of worker participation, not agreeing with the decision and obstruction of personal and professional development. From the other side, school principal-focused problems theme has 3 children themes. These are autocratic behaviors, exhaustion and others which are absence of team-work, lack of sense of belonging, conflict and self-depreciation. Second main theme is the distributed leadership behavior affect teachers' output. This theme has high performance, motivation, organizational commitment, synergy and self-development. According to findings that obtained from research group, the last main theme is job distribution. This theme has 3 children themes. The first one of this is horizontal and vertical organizations, the second is teacher representative and the last one is classical organization. Leadership behaviors, which depend on traditional and individual, affect school negatively. This research's findings have similarities with other researches (Elmore, 2000, Gronn, 2002, Spillane, 2005). Bennett et al. (2003), distributor leadership is not an individual influence, far from this, it is carried out with this group. In other words, the distributive leadership takes the group dynamics instead of the individual decisions. Bolden, Petrov and Gosling (2009) reveal the collective direction of distributor leadership. Hulpia and Devos (2010) point out that the quality and distribution of leadership in their work will increase organizational commitment in many contexts. as a result, distributor leadership is expected to lead to positive changes in the school with the features it has.