



Lise Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Dağıtılmış Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları Teachers' Perceptions of Distributed Leadership Behaviors of High School Administrators

Prof. Dr. Necmi GÖKYER¹

Başvuru Tarihi: 18.08.2019

Kabul Tarihi: 02.03.2020

Makale Türü: Derleme

Öz

Bu araştırmanın amacı, resmi liselerde görev yapan yöneticilerin (müdürlerin ve yardımcılarının) dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılarını belirlemektir. Bu araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim öğretim yılında, Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 53 lisede görev yapan toplam 2805 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemini ise, basit tesadüfi örnekleme yolu ile belirlenen toplam 300 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Özkan ve Çakır (2017) tarafından geliştirilen "Dağıtılmış liderlik" adlı ölçek kullanılmıştır. Bağımsız gruplar için t-Testi, bazı değişkenler için görüşler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yöneticilerin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları; formal yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven, sorumluluk paylaşımı, teşvik ve girişim alt boyutlarında ve ölçeğin tamamında katılıyorum derecesinde saptanmıştır. Okuldaki görev süresi değişkenine göre, formal yapı, amaç birliği, sorumluluk paylaşımı, teşvik ve girişim alt boyutlarında, okuldaki görev süresi bir yıl olan öğretmenlerle dört yıl olan öğretmenlerin ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dağıtılmış Liderlik, Yönetici, Lise

Abstract

The aim of this research is to determine teachers' perceptions of distributed leadership behaviors of administrators (principals and assistants) working in state secondary schools (high schools). This research is in the survey model. The population of the study consists of 2805 teachers working in 53 high schools of Elazığ Directorate of National Education in the 2017-2018 academic year. The sample is composed of 300 branch teachers determined by simple random sampling. "Distributed leadership" scale was used as data collection tool in the research. T-Test for independent groups and one-way ANOVA was performed to determine whether there was a significant difference between opinions for some variables. The distributed leadership levels of managers are determined as "I agree" in the sub-dimensions of formal structure, purpose unity, cooperation and trust, responsibility-sharing, incentive and initiative and in the full scale. A significant difference was found between the average scores of teachers with one year and four years in terms of formal structure, unity of purpose, responsibility-sharing, incentive, and initiative sub-dimensions according to the term of duty at school.

Keywords: Leadership, Distributed Leadership, Administer, High School

¹ Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, ngokyer@firat.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8107-2388

Giriş

Liderlik, grup üyelerinin amacının gerçekleştirilmesi doğrultusunda faaliyetlerin yönlendirilmesi ve örgütlemesini sağlamak olarak tanımlanabilir. Lider, bir grup insanı belirli amaçlara yönelik toplayarak harekete geçiren kişidir. Jago (1982) liderliği insanları örgütleyerek faaliyetlerin eşgüdümlü bir biçimde ilerlemesini sağlayan kişi olarak tanımlamaktadır. Sahip olunan bir özellik olarak liderlik, söz konusu etkilemeyi başarılı şekilde gerçekleştirdiği kabul edilen kişiye atfedilen özellikler topluluğudur (Moorhead ve Griffin, 1992). Bir eğitim örgütü olarak okulun, amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi okul yöneticilerinin etkili liderlik davranışları sergilemelerine bağlıdır (Bossert, Dwyer, Rowan ve Lee, 1982; Edmonds, 1979; Hallinger ve Heck, 1998). Dağıtımçı liderlik, izleyenler ve lider arasındaki sınırların kaybolduğu okullardaki farklı bir güç ilişkisini ima eder (Frost ve Harris, 2003). Dağıtımçı liderliğe ilişkin alan yazında çeşitli tanım ve betimlemelerle karşılaşmak mümkündür. Dağıtımçı liderliğe ilişkin bilinen ilk çalışma Gibb tarafından 1954 yılında yapılmıştır. Bu çalışmada Gibb, katılımcı çevreden bahsederken büyüme ve grubun tüm üyelerinin gelişimine azami önem verildiğini ve liderin bir kişi olamayacağını; liderliğin grup üyeleri arasında dağıtıldığı ya da paylaşıldığını öne sürmüştür. Heck ve Hallinger'e (2009) göre ise dağıtılmış liderlik, yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin içerisinde yer aldıkları katılımcı ya da işbirliğine dayalı bir karar alma sürecidir.

Spillane ve diğerlerine (2001) göre ise dağıtımçı liderlik, işlerin önce lider ve izleyenler arasında dağıtılması, ardından grup üyelerinin yaptıkları işlerin bütünleştirilmesi sürecidir. Buna göre liderlik fonksiyonu, işlerin grup üyeleri arasında paylaşılmasını ve böylece birden fazla liderin etkileşimine dayalı olarak yapılmasını içeren bir süreçtir. Bu bağlamda dağıtımçı liderlik; okul liderleri, izleyenler ve bunların etkileşim halinde oldukları durumun bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Yukl (2002)'ye göre de, dağıtımçı liderlik, 'liderlik işlevlerinin tümünü kendi uhdesinde barındıran kahraman liderlik anlayışı yerine, bu işlevlerin, örgüt ya da takım üyeleri arasında dağıtılmasıdır' (Yukl, 2002).

Okul paydaşlarının (öğrenciler, öğretmenler, veliler ve çevre) eğitimden sürekli farklı taleplerde bulunması ve bu taleplerin artarak devam etmesi, okul yöneticilerinin liderlik rollerinde de değişime neden olmaktadır. Bu değişimin sonucunda okul yöneticilerinin yeni liderlik davranışlarını öğrenmesi ya da davranışlarını değiştirmesi zorunlu hale gelmiş ve okul yöneticisinin tek adam liderliği de etkisini kaybetme eğilimi göstermiştir. Sonuç olarak ta okulda öğretmen liderliğini de ön plana çıkaran etkileşimci bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç duyulmuştur. Bu yaklaşım genel olarak dağıtımçı liderlik olarak ele alınmaktadır. Okullarda dağıtılmış liderlik öğretmenlerin yalnızlaşmasını azaltması ve ortak aklın işe koşulması açısından oldukça önemlidir (Pounder, 1999; Sezgin, 2013). Paylaşılmış liderlik, üyelerin yönetim sürecine dahil olduğu karşılıklı bir etkileşim olarak ifade edilmektedir. Dağıtımçı liderlik, liderlik sorumluluğunu formal örgütsel rollerden ayırarak, liderliği örgütün her düzeyindeki işgörenlerin eylem ve etkileri içerisine yaymakta ve böylece daha taksonomik bir liderlik perspektifini savunmaktadır (Baloğlu, 2011).

Dağıtımçı liderlik çağdaş anlamını, yapılandırmacılık teorisinden almaktadır. Bu liderlik türü lider ve izleyenler ile onların birbirleri arasındaki bağ üzerinde durur ve liderlik faaliyetini çoklu

bireyler arasında gerçekleşen bir eylem olarak savunur. Bu bakış açısında liderlik, bir kişi tarafından sergilenen davranışlar serisi olarak değil, örgüt içerisindeki normatif ilişkiler kalıbıdır. Bu perspektif, liderliği bir örgütteki tüm liderlerin toplam liderliğe olan ortak katkısı olarak görmekte ve bu yönüyle de diğer teorilerden ayırmaktadır (Harris 2005a; Printy, 2008). Dağıtılmış liderlik ile ilgili alan yazında yapılan tanımlamalar, ortaya çıkan ayırt edici unsurlar ve uygulamaların etkinliği açısından dikkate alınması gereken özelliklere baktığımızda bu liderlik yaklaşımının alt boyutları aşağıdaki şekilde belirlenmektedir. Bunlar (Özkan ve Çakır, 2017):

Formal yapı: Resmi okul yapısı, herkesin karar alma sürecine katılma imkânı sağlar; liderlik rolleri konusunda anlaşma vardır; informal liderlik kolaylaştırılmıştır (Davis, 2009).

Amaç birliği: Bütün paydaşların sahiplendiği, ortak değerlerle paylaşılan bir vizyon ve öğrenen organizasyon oluşturma okul amaçlarından biridir (Taşdan ve Oğuz, 2013).

İşbirliği ve güven: Okullarda, öğretim çıktılarını iyileştirmek, ortak amaca ulaşmak ve sorunları çözmek için herhangi bir zorlama olmadan çalışanların işbirliği içinde çalışması beklenir. Bilgi birbirleriyle paylaşılır. Bunlara olanak sağlayan karşılıklı saygı ve güven ortamıdır (ESHA, 2013; Taşdan ve Oğuz, 2013).

Sorumluluk paylaşımı: Çalışanlar performanslarından sorumlu tutulur ve sorumlu hissederler. Bu okullarda, resmi statülerinden bağımsız olarak görüşlerini ifade eden çalışanlar vardır. Ayrıca veliler de sürece dahil edilir ve diğer çalışanlar kadar sorumlu tutulur (ESHA, 2013; Taşdan ve Oğuz, 2013).

Teşvik ve girişim: Doğru kararlar verme konusunda çalışanların kendilerine güvenleri vardır. Kendi uzmanlık düzeylerine dayanarak herkesin kendi fikirlerini paylaşması ve girişimlerde bulunması teşvik edilir ve beklenir (ESHA, 2013).

Okul müdür ve yardımcılarının liderlik davranışlarına okul ikliminin de etki ettiğini söylemek mümkündür. Bu kavram, okul toplumunun üyelerinin kendi okullarına yönelik genel duygularını ifade etmek için kullanılmaktadır. Okula ilişkin genel duygu okulun genel atmosferini veya iklimini yansıtmaktadır. Okulda yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen, öğrenci-öğretmen ilişkileri iklimin önemli boyutlarından bazılarıdır (Şişman, 2012; Tofur ve Balıkcı, 2018). Okul iklimi, okulda davranışsal ve duyuşsal boyutlar ile ilişkili olarak okul ortamının bir parçası olarak görülür ve okulun inanç sistemi öğrencinin bilişsel, sosyal ve psikolojik gelişimini etkiler (Tubbs ve Garner, 2008). Okul iklimi, okul çalışanlarının yaşam kalitesini iyileştirebilecek özelliklere sahiptir (Sergiovanni, 1991). Olumlu okul iklimine sahip okullar, akademik gelişime ve öğrenmeye verdikleri önem; öğrencileri ve öğretmenleri arasındaki olumlu ilişkiler; okul toplumunun tüm üyelerinin birbirine saygı duyması; okulda adil ve tutarlı bir disiplin politikasının izlenmesi; aile desteği ve katılımının önemsenmesi ile kendilerini gösterirler (Özdemir ve diğerleri, 2010).

Bu çalışma, okuldaki uygulamalarda okul müdürlerinin öğretmenlerle görüşme için daima zaman ayırma, bütün çalışanların katıldığı toplantılar düzenleme, öğretmenlere yeterli desteği sağlama, okulda herkesin benimsediği değerleri oluşturma, çalışanlar arasında karşılıklı saygı ve güvene dayalı iletişim oluşturma, sorunların çözümü için öğretmenlerle ve velilerle işbirliği yapma, bütün çalışanların okul başarısından sorumlu olma, kararlara aktif olarak katılma,

öğretimin iyileştirilmesi için öğretmenlerin önerilerini dikkate alma ve fikirleri özgürce ifade etme, bütün öğretmenleri akademik başarıyı geliştirmek için grup veya takım çalışması yapmaları, bilgi, beceri, uzmanlık ve deneyimlerini dikkate alarak liderlik rolleri üstlenmelerini cesaretlendirme konularını ne düzeyde gerçekleştirdiklerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Bulguların ve buna bağlı olarak ortaya konulacak olan sonuçların hem alan literatürüne katkı sağlaması hem de uygulamada yöneticilerin davranışlarına ve tutumlarına yön vermesi beklenmektedir.

Bu araştırmanın amacı, resmi liselerde görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin (müdürlerin ve yardımcılarının) dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin algılarını belirlemektir. Araştırmada, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin, yöneticilerin dağıtılmış liderlik davranışları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin, yöneticilerin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin algıları; cinsiyet, kıdem, branş, eğitim düzeyleri, okuldaki görev süresi, öğretmen sayısı ve çalıştıkları yerleşim yeri gibi değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Yöneticilerin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin olarak, öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Bu araştırma anlık tarama modelindedir. Anlık tarama araştırmaları, belli bir zamanda mevcut durumun var olduğu şekliyle betimlenmesi amacıyla yürütülen çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2016:179). Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlar. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2009:77).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim öğretim yılında, Elazığ merkez ilçede bulunan 47 lise ile zaman, ulaşım, ekonomik olanaklar dikkate alınarak seçilen dört ilçenin merkezinde bulunan 6 lisede görev yapan toplam 2805 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi ise, toplam 53 liseden basit tesadüfi örnekleme yolu ile belirlenen 14 lise ve toplam 300 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin sayısı 176 (%58,7), kadın öğretmenlerin sayısı ise 124 (%41,3)'tür. Branş değişkenine göre, 149 öğretmen (%49,7) sosyal bilimler, 106 öğretmen (%35,3) fen bilimleri ve 45 öğretmen de (%15,0) özel yetenek branşındadır. Kıdem değişkenine göre, 1-5 yıl kıdemi olan öğretmen sayısı 51 (%17,0), 6-10 yıl kıdemi olan 44 kişi (%14,7), 11-15 yıl kıdemi olan 44 kişi (%14,7), 16-20 yıl kıdemi olan 57 kişi (%19,0) ve 21 yıl ve üstü kıdemi olan 104 kişi (%34,7)'dir. Eğitim düzeyi değişkenine göre, lisans mezunu öğretmenlerin sayısı 233 (%77,7) iken lisans üstü mezunların sayısı 67 (%22,3)'tür. Okuldaki görev süresi değişkenine göre, görev süresi 1 yıl olan öğretmen sayısı 43 (%14,3), görev süresi 2 yıl olan 47 kişi (%15,7), görev süresi 3 yıl olan 31 kişi (%10,3), görev süresi 4 yıl olan 38 kişi (%12,7) ve görev süresi 5 yıl ve üstü olan öğretmen sayısı ise 141 (%47,0)'dir. Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre, 25 öğretmen (%8,3) 11-19 öğretmenin görev yaptığı okulda, 84 öğretmen

(%28,0) 20-29 öğretmenin görev yaptığı okulda, 191 öğretmen (%63,7) 30 ve üstü öğretmenin görev yaptığı okulda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 233'ü (%77,7) il merkezinde, 67'si (%22,3) ilçe merkezinde çalışmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Özkan ve Çakır (2017) tarafından geliştirilen “Dağıtılmış liderlik” adlı ölçek kullanılmıştır. Yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilen dağıtılmış liderlik ölçeğinin (DLÖ) birinci bölümünde olgusal sorular, ikinci bölümde ise, Yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla 32 madde bulunmaktadır. 32 madde, özdeğeri 1'in üzerinde olan beş faktörlü bir yapı oluşturmuştur. Bu faktörler, dağıtılmış liderliğe ait varyansın %62.465'ini açıklamaktadır. Dağıtılmış Liderlik Ölçeği dördümlü Likert tipinde olup yanıtların puanlanması; 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Katılıyorum ve 4=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yapılmaktadır. Ölçek puanları değerlendirilirken ölçekteki ters maddelerin puanları 4=1, 3=2, 2=3 ve 1=4 şeklinde tersine çevrilmiştir. Ölçekten alınan puanlar yükseldikçe okullardaki dağıtılmış liderlik düzeyi yükselmektedir. Faktörleri isimlendirmede ilgili alanyazın taramalarından faydalanılmıştır. Birinci boyut “formal yapı” (4 madde); ikinci boyut “amaç birliği” (8 madde); üçüncü boyut “işbirliği ve güven” 7 madde); dördüncü boyut “sorumluluk paylaşımı” (3 madde); beşinci boyut ise “teşvik ve girişim” (10 madde) olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliğini belirlemede Cronbach's Alfa katsayısı hesaplanmış, 0.87 bulunmuştur. Bu bulgu, bireyler arasındaki değişimin %87'sinin ölçülen nitelik ile ilgili gerçek değişikliğe, %13'ünün ise tesadüfi hatalara ait olduğu şeklinde ifade edilebilir (Özgüven, 2014). Ölçeğin alt faktörleri için güvenilirlik katsayısı ise formal yapı için 0.73, amaç birliği için 0.88, işbirliği ve bütünleşme için 0.89, sorumluluk paylaşımı için 0.62, teşvik ve girişim için 0.84 şeklindedir (Özkan ve Çakır, 2017). Bu çalışmada da ölçeğin iç tutarlılık katsayısı hesaplanmış ve 0.968 bulunmuştur. Veri toplama araçlarının yapı geçerliğini sağlamak için araştırmacı tarafından açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir (Büyüköztürk, 2009, s. 123). Ölçeğin formal yapı alt faktörü güvenilirlik katsayısı, 0.76, amaç birliği alt faktörü 0.91, işbirliği ve bütünleşme alt faktörü 0.92, sorumluluk paylaşımı alt faktörü 0.73, teşvik ve girişim alt faktörü 0.94 şeklindedir.

Verilerin Çözümü

Veriler, istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öğretmen adaylarının demografik özelliklerini (cinsiyet, kıdem, branş, eğitim düzeyleri, okuldaki görev süresi, öğretmen sayısı ve çalıştıkları yerleşim yeri) belirlemek için frekans ve yüzde değerleri kullanılmıştır. Yöneticilerin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılarını belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma teknikleri kullanılmıştır. Veriler normallik varsayımını karşılamaktadır. Cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışılan yerleşim yeri değişkenleri açısından belirtilen görüşler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t-Testi yapılmıştır. Ayrıca branş, kıdem, okuldaki görev süresi, okuldaki öğretmen

sayısı gibi üç ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Grup varyanslarının eşit olduğu durumlarda, ortalama puanlarının çoklu karşılaştırılmasında kullanılan LSD testi uygulanmıştır. Uygulanan testlerin anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

Bulgular

Bu bölümde, yöneticilerin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılarını belirlemek için uygulanan ölçekten elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

1. Yöneticilerin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Yöneticilerin Dağıtılmış Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Algıları

Alt boyutlar	n=300	\bar{x}	SS
1. Formal yapı		3,12	,57
2. Amaç birliği		2,93	,61
3. İşbirliği ve güven		3,05	,63
4. Sorumluluk paylaşımı		2,95	,59
5. Teşvik ve girişim		3,03	,61
5. Ölçeğin Tamamı		3,01	,53

Tablo 1’de de görüldüğü gibi, yöneticilerin (müdür ve yardımcılarının) dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları; formal yapı ($\bar{x}=3,12$), amaç birliği ($\bar{x}=2,93$), işbirliği ve güven ($\bar{x}=3,05$), sorumluluk paylaşımı ($\bar{x}=2,95$), teşvik ve girişim ($\bar{x}=3,03$) alt boyutlarında ve ölçeğin tamamında ($\bar{x}=3,01$) katılıyorum derecesindedir.

2. Yöneticilerin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılarının cinsiyet, eğitim seviyesi ve çalıştıkları yerleşim yeri gibi değişkenlerine farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Lise Yöneticilerinin Dağıtılmış Liderlik Düzeylerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Değişkenler	N	\bar{x}	SS	Levene		t	p																																																																																																																																																																																	
					F	p																																																																																																																																																																																			
1. Formal yapı	Erkek	176	3,14	,62	5,664	,018	,568	,570																																																																																																																																																																																	
	Kadın	124	3,10	,49					2. Amaç birliği	Erkek	176	2,94	,63	,159	,690	,477	,634	Kadın	124	2,91	,59	3. İşbirliği ve güven	Erkek	176	3,07	,66	,794	,373	,486	,627	Kadın	124	3,03	,58	4. Sorumluluk paylaşımı	Erkek	176	2,92	,63	5,315	,022	-1,013	,312	Kadın	124	2,99	,52	5. Teşvik ve girişim	Erkek	176	3,07	,63	1,323	,251	1,357	,176	Kadın	124	2,98	,57	1. Formal yapı	Lisans	233	3,15	,56	,705	,402	1,323	,189	Lisans üstü	67	3,04	,59	2. Amaç birliği	Lisans	233	2,95	,60	,558	,456	,849	,398	Lisans üstü	67	2,87	,64	3. İşbirliği ve güven	Lisans	233	3,05	,60	2,497	,115	,029	,977	Lisans üstü	67	3,05	,71	4. Sorumluluk paylaşımı	Lisans	233	2,96	,57	2,053	,153	,342	,733	Lisans üstü	67	2,93	,67	5. Teşvik ve girişim	Lisans	233	3,05	,57	4,761	,030	,673	,503	Lisans üstü	67	2,98	,72	1. Formal yapı	İl merkezi	233	3,11	,57	1,109	,293	-,542	,589	İlçe merkezi	67	3,16	,54	2. Amaç birliği	İl merkezi	233	2,91	,62	2,137	,145	-1,368	,174	İlçe merkezi	67	3,02	,57	3. İşbirliği ve güven	İl merkezi	233	2,99	,63	,006	,938	-3,377	,001*	İlçe merkezi	67	3,28	,57	4. Sorumluluk paylaşımı	İl merkezi	233	2,93	,57	,759	,384	-1,031	,305	İlçe merkezi	67	3,02	,64	5. Teşvik ve girişim	İl merkezi	233	3,01	,63	1,893	,170	-1,485
2. Amaç birliği	Erkek	176	2,94	,63	,159	,690	,477	,634																																																																																																																																																																																	
	Kadın	124	2,91	,59					3. İşbirliği ve güven	Erkek	176	3,07	,66	,794	,373	,486	,627	Kadın	124	3,03	,58	4. Sorumluluk paylaşımı	Erkek	176	2,92	,63	5,315	,022	-1,013	,312	Kadın	124	2,99	,52	5. Teşvik ve girişim	Erkek	176	3,07	,63	1,323	,251	1,357	,176	Kadın	124	2,98	,57	1. Formal yapı	Lisans	233	3,15	,56	,705	,402	1,323	,189	Lisans üstü	67	3,04	,59	2. Amaç birliği	Lisans	233	2,95	,60	,558	,456	,849	,398	Lisans üstü	67	2,87	,64	3. İşbirliği ve güven	Lisans	233	3,05	,60	2,497	,115	,029	,977	Lisans üstü	67	3,05	,71	4. Sorumluluk paylaşımı	Lisans	233	2,96	,57	2,053	,153	,342	,733	Lisans üstü	67	2,93	,67	5. Teşvik ve girişim	Lisans	233	3,05	,57	4,761	,030	,673	,503	Lisans üstü	67	2,98	,72	1. Formal yapı	İl merkezi	233	3,11	,57	1,109	,293	-,542	,589	İlçe merkezi	67	3,16	,54	2. Amaç birliği	İl merkezi	233	2,91	,62	2,137	,145	-1,368	,174	İlçe merkezi	67	3,02	,57	3. İşbirliği ve güven	İl merkezi	233	2,99	,63	,006	,938	-3,377	,001*	İlçe merkezi	67	3,28	,57	4. Sorumluluk paylaşımı	İl merkezi	233	2,93	,57	,759	,384	-1,031	,305	İlçe merkezi	67	3,02	,64	5. Teşvik ve girişim	İl merkezi	233	3,01	,63	1,893	,170	-1,485	,140	İlçe merkezi	67	3,12	,50								
3. İşbirliği ve güven	Erkek	176	3,07	,66	,794	,373	,486	,627																																																																																																																																																																																	
	Kadın	124	3,03	,58					4. Sorumluluk paylaşımı	Erkek	176	2,92	,63	5,315	,022	-1,013	,312	Kadın	124	2,99	,52	5. Teşvik ve girişim	Erkek	176	3,07	,63	1,323	,251	1,357	,176	Kadın	124	2,98	,57	1. Formal yapı	Lisans	233	3,15	,56	,705	,402	1,323	,189	Lisans üstü	67	3,04	,59	2. Amaç birliği	Lisans	233	2,95	,60	,558	,456	,849	,398	Lisans üstü	67	2,87	,64	3. İşbirliği ve güven	Lisans	233	3,05	,60	2,497	,115	,029	,977	Lisans üstü	67	3,05	,71	4. Sorumluluk paylaşımı	Lisans	233	2,96	,57	2,053	,153	,342	,733	Lisans üstü	67	2,93	,67	5. Teşvik ve girişim	Lisans	233	3,05	,57	4,761	,030	,673	,503	Lisans üstü	67	2,98	,72	1. Formal yapı	İl merkezi	233	3,11	,57	1,109	,293	-,542	,589	İlçe merkezi	67	3,16	,54	2. Amaç birliği	İl merkezi	233	2,91	,62	2,137	,145	-1,368	,174	İlçe merkezi	67	3,02	,57	3. İşbirliği ve güven	İl merkezi	233	2,99	,63	,006	,938	-3,377	,001*	İlçe merkezi	67	3,28	,57	4. Sorumluluk paylaşımı	İl merkezi	233	2,93	,57	,759	,384	-1,031	,305	İlçe merkezi	67	3,02	,64	5. Teşvik ve girişim	İl merkezi	233	3,01	,63	1,893	,170	-1,485	,140	İlçe merkezi	67	3,12	,50																					
4. Sorumluluk paylaşımı	Erkek	176	2,92	,63	5,315	,022	-1,013	,312																																																																																																																																																																																	
	Kadın	124	2,99	,52					5. Teşvik ve girişim	Erkek	176	3,07	,63	1,323	,251	1,357	,176	Kadın	124	2,98	,57	1. Formal yapı	Lisans	233	3,15	,56	,705	,402	1,323	,189	Lisans üstü	67	3,04	,59	2. Amaç birliği	Lisans	233	2,95	,60	,558	,456	,849	,398	Lisans üstü	67	2,87	,64	3. İşbirliği ve güven	Lisans	233	3,05	,60	2,497	,115	,029	,977	Lisans üstü	67	3,05	,71	4. Sorumluluk paylaşımı	Lisans	233	2,96	,57	2,053	,153	,342	,733	Lisans üstü	67	2,93	,67	5. Teşvik ve girişim	Lisans	233	3,05	,57	4,761	,030	,673	,503	Lisans üstü	67	2,98	,72	1. Formal yapı	İl merkezi	233	3,11	,57	1,109	,293	-,542	,589	İlçe merkezi	67	3,16	,54	2. Amaç birliği	İl merkezi	233	2,91	,62	2,137	,145	-1,368	,174	İlçe merkezi	67	3,02	,57	3. İşbirliği ve güven	İl merkezi	233	2,99	,63	,006	,938	-3,377	,001*	İlçe merkezi	67	3,28	,57	4. Sorumluluk paylaşımı	İl merkezi	233	2,93	,57	,759	,384	-1,031	,305	İlçe merkezi	67	3,02	,64	5. Teşvik ve girişim	İl merkezi	233	3,01	,63	1,893	,170	-1,485	,140	İlçe merkezi	67	3,12	,50																																		
5. Teşvik ve girişim	Erkek	176	3,07	,63	1,323	,251	1,357	,176																																																																																																																																																																																	
	Kadın	124	2,98	,57					1. Formal yapı	Lisans	233	3,15	,56	,705	,402	1,323	,189	Lisans üstü	67	3,04	,59	2. Amaç birliği	Lisans	233	2,95	,60	,558	,456	,849	,398	Lisans üstü	67	2,87	,64	3. İşbirliği ve güven	Lisans	233	3,05	,60	2,497	,115	,029	,977	Lisans üstü	67	3,05	,71	4. Sorumluluk paylaşımı	Lisans	233	2,96	,57	2,053	,153	,342	,733	Lisans üstü	67	2,93	,67	5. Teşvik ve girişim	Lisans	233	3,05	,57	4,761	,030	,673	,503	Lisans üstü	67	2,98	,72	1. Formal yapı	İl merkezi	233	3,11	,57	1,109	,293	-,542	,589	İlçe merkezi	67	3,16	,54	2. Amaç birliği	İl merkezi	233	2,91	,62	2,137	,145	-1,368	,174	İlçe merkezi	67	3,02	,57	3. İşbirliği ve güven	İl merkezi	233	2,99	,63	,006	,938	-3,377	,001*	İlçe merkezi	67	3,28	,57	4. Sorumluluk paylaşımı	İl merkezi	233	2,93	,57	,759	,384	-1,031	,305	İlçe merkezi	67	3,02	,64	5. Teşvik ve girişim	İl merkezi	233	3,01	,63	1,893	,170	-1,485	,140	İlçe merkezi	67	3,12	,50																																															
1. Formal yapı	Lisans	233	3,15	,56	,705	,402	1,323	,189																																																																																																																																																																																	
	Lisans üstü	67	3,04	,59					2. Amaç birliği	Lisans	233	2,95	,60	,558	,456	,849	,398	Lisans üstü	67	2,87	,64	3. İşbirliği ve güven	Lisans	233	3,05	,60	2,497	,115	,029	,977	Lisans üstü	67	3,05	,71	4. Sorumluluk paylaşımı	Lisans	233	2,96	,57	2,053	,153	,342	,733	Lisans üstü	67	2,93	,67	5. Teşvik ve girişim	Lisans	233	3,05	,57	4,761	,030	,673	,503	Lisans üstü	67	2,98	,72	1. Formal yapı	İl merkezi	233	3,11	,57	1,109	,293	-,542	,589	İlçe merkezi	67	3,16	,54	2. Amaç birliği	İl merkezi	233	2,91	,62	2,137	,145	-1,368	,174	İlçe merkezi	67	3,02	,57	3. İşbirliği ve güven	İl merkezi	233	2,99	,63	,006	,938	-3,377	,001*	İlçe merkezi	67	3,28	,57	4. Sorumluluk paylaşımı	İl merkezi	233	2,93	,57	,759	,384	-1,031	,305	İlçe merkezi	67	3,02	,64	5. Teşvik ve girişim	İl merkezi	233	3,01	,63	1,893	,170	-1,485	,140	İlçe merkezi	67	3,12	,50																																																												
2. Amaç birliği	Lisans	233	2,95	,60	,558	,456	,849	,398																																																																																																																																																																																	
	Lisans üstü	67	2,87	,64					3. İşbirliği ve güven	Lisans	233	3,05	,60	2,497	,115	,029	,977	Lisans üstü	67	3,05	,71	4. Sorumluluk paylaşımı	Lisans	233	2,96	,57	2,053	,153	,342	,733	Lisans üstü	67	2,93	,67	5. Teşvik ve girişim	Lisans	233	3,05	,57	4,761	,030	,673	,503	Lisans üstü	67	2,98	,72	1. Formal yapı	İl merkezi	233	3,11	,57	1,109	,293	-,542	,589	İlçe merkezi	67	3,16	,54	2. Amaç birliği	İl merkezi	233	2,91	,62	2,137	,145	-1,368	,174	İlçe merkezi	67	3,02	,57	3. İşbirliği ve güven	İl merkezi	233	2,99	,63	,006	,938	-3,377	,001*	İlçe merkezi	67	3,28	,57	4. Sorumluluk paylaşımı	İl merkezi	233	2,93	,57	,759	,384	-1,031	,305	İlçe merkezi	67	3,02	,64	5. Teşvik ve girişim	İl merkezi	233	3,01	,63	1,893	,170	-1,485	,140	İlçe merkezi	67	3,12	,50																																																																									
3. İşbirliği ve güven	Lisans	233	3,05	,60	2,497	,115	,029	,977																																																																																																																																																																																	
	Lisans üstü	67	3,05	,71					4. Sorumluluk paylaşımı	Lisans	233	2,96	,57	2,053	,153	,342	,733	Lisans üstü	67	2,93	,67	5. Teşvik ve girişim	Lisans	233	3,05	,57	4,761	,030	,673	,503	Lisans üstü	67	2,98	,72	1. Formal yapı	İl merkezi	233	3,11	,57	1,109	,293	-,542	,589	İlçe merkezi	67	3,16	,54	2. Amaç birliği	İl merkezi	233	2,91	,62	2,137	,145	-1,368	,174	İlçe merkezi	67	3,02	,57	3. İşbirliği ve güven	İl merkezi	233	2,99	,63	,006	,938	-3,377	,001*	İlçe merkezi	67	3,28	,57	4. Sorumluluk paylaşımı	İl merkezi	233	2,93	,57	,759	,384	-1,031	,305	İlçe merkezi	67	3,02	,64	5. Teşvik ve girişim	İl merkezi	233	3,01	,63	1,893	,170	-1,485	,140	İlçe merkezi	67	3,12	,50																																																																																						
4. Sorumluluk paylaşımı	Lisans	233	2,96	,57	2,053	,153	,342	,733																																																																																																																																																																																	
	Lisans üstü	67	2,93	,67					5. Teşvik ve girişim	Lisans	233	3,05	,57	4,761	,030	,673	,503	Lisans üstü	67	2,98	,72	1. Formal yapı	İl merkezi	233	3,11	,57	1,109	,293	-,542	,589	İlçe merkezi	67	3,16	,54	2. Amaç birliği	İl merkezi	233	2,91	,62	2,137	,145	-1,368	,174	İlçe merkezi	67	3,02	,57	3. İşbirliği ve güven	İl merkezi	233	2,99	,63	,006	,938	-3,377	,001*	İlçe merkezi	67	3,28	,57	4. Sorumluluk paylaşımı	İl merkezi	233	2,93	,57	,759	,384	-1,031	,305	İlçe merkezi	67	3,02	,64	5. Teşvik ve girişim	İl merkezi	233	3,01	,63	1,893	,170	-1,485	,140	İlçe merkezi	67	3,12	,50																																																																																																			
5. Teşvik ve girişim	Lisans	233	3,05	,57	4,761	,030	,673	,503																																																																																																																																																																																	
	Lisans üstü	67	2,98	,72					1. Formal yapı	İl merkezi	233	3,11	,57	1,109	,293	-,542	,589	İlçe merkezi	67	3,16	,54	2. Amaç birliği	İl merkezi	233	2,91	,62	2,137	,145	-1,368	,174	İlçe merkezi	67	3,02	,57	3. İşbirliği ve güven	İl merkezi	233	2,99	,63	,006	,938	-3,377	,001*	İlçe merkezi	67	3,28	,57	4. Sorumluluk paylaşımı	İl merkezi	233	2,93	,57	,759	,384	-1,031	,305	İlçe merkezi	67	3,02	,64	5. Teşvik ve girişim	İl merkezi	233	3,01	,63	1,893	,170	-1,485	,140	İlçe merkezi	67	3,12	,50																																																																																																																
1. Formal yapı	İl merkezi	233	3,11	,57	1,109	,293	-,542	,589																																																																																																																																																																																	
	İlçe merkezi	67	3,16	,54					2. Amaç birliği	İl merkezi	233	2,91	,62	2,137	,145	-1,368	,174	İlçe merkezi	67	3,02	,57	3. İşbirliği ve güven	İl merkezi	233	2,99	,63	,006	,938	-3,377	,001*	İlçe merkezi	67	3,28	,57	4. Sorumluluk paylaşımı	İl merkezi	233	2,93	,57	,759	,384	-1,031	,305	İlçe merkezi	67	3,02	,64	5. Teşvik ve girişim	İl merkezi	233	3,01	,63	1,893	,170	-1,485	,140	İlçe merkezi	67	3,12	,50																																																																																																																													
2. Amaç birliği	İl merkezi	233	2,91	,62	2,137	,145	-1,368	,174																																																																																																																																																																																	
	İlçe merkezi	67	3,02	,57					3. İşbirliği ve güven	İl merkezi	233	2,99	,63	,006	,938	-3,377	,001*	İlçe merkezi	67	3,28	,57	4. Sorumluluk paylaşımı	İl merkezi	233	2,93	,57	,759	,384	-1,031	,305	İlçe merkezi	67	3,02	,64	5. Teşvik ve girişim	İl merkezi	233	3,01	,63	1,893	,170	-1,485	,140	İlçe merkezi	67	3,12	,50																																																																																																																																										
3. İşbirliği ve güven	İl merkezi	233	2,99	,63	,006	,938	-3,377	,001*																																																																																																																																																																																	
	İlçe merkezi	67	3,28	,57					4. Sorumluluk paylaşımı	İl merkezi	233	2,93	,57	,759	,384	-1,031	,305	İlçe merkezi	67	3,02	,64	5. Teşvik ve girişim	İl merkezi	233	3,01	,63	1,893	,170	-1,485	,140	İlçe merkezi	67	3,12	,50																																																																																																																																																							
4. Sorumluluk paylaşımı	İl merkezi	233	2,93	,57	,759	,384	-1,031	,305																																																																																																																																																																																	
	İlçe merkezi	67	3,02	,64					5. Teşvik ve girişim	İl merkezi	233	3,01	,63	1,893	,170	-1,485	,140	İlçe merkezi	67	3,12	,50																																																																																																																																																																				
5. Teşvik ve girişim	İl merkezi	233	3,01	,63	1,893	,170	-1,485	,140																																																																																																																																																																																	
	İlçe merkezi	67	3,12	,50																																																																																																																																																																																					

Tablo 2’de görüldüğü gibi, cinsiyet ve eğitim seviyesi değişkenlerine göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin dağıtılmış liderlik davranışlarının düzeylerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır. Ancak, öğretmenlerin çalıştıkları yerleşim yeri değişkenine göre, işbirliği ve güven alt boyutunda, yöneticilerin dağıtılmış liderlik davranışlarının düzeyleri arasında anlamlı bir fark çıkmıştır. İlçe merkezinde çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin algılarına ait ortalamalarının düzeyi il merkezinde çalışanlara göre daha yüksektir.

3. Yöneticilerin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin olarak, öğretmenlerin algılarının, kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Kıdemleri değişkenine göre ANOVA sonuçları

Değişken	N	\bar{X}	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kar Ort.	F	P
Kıdem								
Alt Boyutlar								
1. Formal yapı alt boyutu								
1. 1-5 yıl	51	3,15	Gruplararası	,444	4	,111	,338	,852
2. 6-10 yıl	44	3,07	Gruplariçi	96,990	295	,329		
3. 11-15 yıl	44	3,19	Toplam	97,434	299			
4. 16-20 yıl	57	3,13						
5. 21 yıl ve üstü	104	3,10						
2. Amaç birliği alt boyutu								
1. 1-5 yıl	51	2,97	Gruplararası	,677	4	,169	,440	,780
2. 6-10 yıl	44	3,00	Gruplariçi	113,587	295	,385		
3. 11-15 yıl	44	2,97	Toplam	114,264	299			
4. 16-20 yıl	57	2,88						
5. 21 yıl ve üstü	104	2,89						
3. İşbirliği ve güven alt boyutu								
1. 1-5 yıl	51	3,08	Gruplararası	1,340	4	,335	,837	,503
2. 6-10 yıl	44	3,15	Gruplariçi	118,133	295	,400		
3. 11-15 yıl	44	3,10	Toplam	119,473	299			
4. 16-20 yıl	57	3,08						
5. 21 yıl ve üstü	104	2,97						
4. Sorumluluk paylaşımı alt boyutu								
1. 1-5 yıl	51	3,05	Gruplararası	,824	4	,206	,577	,679
2. 6-10 yıl	44	2,96	Gruplariçi	105,331	295	,357		
3. 11-15 yıl	44	2,96	Toplam	106,155	299			
4. 16-20 yıl	57	2,92						
5. 21 yıl ve üstü	104	2,91						
5. Teşvik ve girişim alt boyutu								
1. 1-5 yıl	51	3,02	Gruplararası	2,165	4	,541	1,458	,215
2. 6-10 yıl	44	3,11	Gruplariçi	109,552	295	,371		
3. 11-15 yıl	44	3,13	Toplam	111,717	299			
4. 16-20 yıl	57	3,10						
5. 21 yıl ve üstü	104	2,92						
LSD fark yok								

Tablo 3'te de görüldüğü gibi, ilişkisiz üç ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla yapılan tek faktörlü varyans analizinde (ANOVA), ortalama puanlar birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği için çoklu karşılaştırma testi uygulanmamıştır. Branş değişkenine göre, öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Bu nedenle Tablo verilmemiştir.

4. Yöneticilerin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin olarak, öğretmenlerin algılarının, okuldaki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA analizi bulguları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Okuldaki Görev Süresi değişkenine göre ANOVA sonuçları

Değişken	N	\bar{X}	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kar Ort.	F	P	Fark (LSD)
Okuldaki Görev Süresi									
1. Formal yapı alt boyutu									
1. Bir yıl	43	3,31	Gruplarasası	3,069	4	,767	2,399	,050	
2. İki yıl	47	3,06	Gruplariçi	94,365	295	,320			1-4
3. Üç yıl	31	3,07	Toplam	97,434	299				
4. Dört yıl	38	2,94							
5. Beş yıl ve üstü	141	3,15							
2. Amaç birliği alt boyutu									
1. Bir yıl	43	3,08	Gruplarasası	4,241	4	1,060	2,843	,024	1-4
2. İki yıl	47	2,84	Gruplariçi	110,024	295	,373			
3. Üç yıl	31	2,80	Toplam	114,264	299				
4. Dört yıl	38	2,72							
5. Beş yıl ve üstü	141	3,00							
3. İşbirliği ve güven alt boyutu									
1. Bir yıl	43	3,23	Gruplarasası	2,633	4	,658	1,662	,159	
2. İki yıl	47	3,01	Gruplariçi	116,840	295	,396			---
3. Üç yıl	31	3,10	Toplam	119,473	299				
4. Dört yıl	38	2,89							
5. Beş yıl ve üstü	141	3,05							
4. Sorumluluk paylaşımı alt boyutu									
1. Bir yıl	43	3,12	Gruplarasası	4,636	4	1,159	3,368	,010	
2. İki yıl	47	2,95	Gruplariçi	101,519	295	,344			1-3,4
3. Üç yıl	31	2,79	Toplam	106,155	299				
4. Dört yıl	38	2,71							
5. Beş yıl ve üstü	141	3,00							
5. Teşvik ve girişim alt boyutu									
1. Bir yıl	43	3,27	Gruplarasası	3,944	4	,986	2,699	,031	
2. İki yıl	47	2,98	Gruplariçi	107,773	295	,365			1-2,3,4,5
3. Üç yıl	31	2,94	Toplam	111,717	299				
4. Dört yıl	38	2,86							
5. Beş yıl ve üstü	141	3,05							

Tablo 4'te görüldüğü gibi, ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla yapılan tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) sonrasında yapılan LSD testi sonucunda, formal yapı ve amaç birliği alt boyutlarında, okuldaki görev süresi bir yıl olan öğretmenlerle dört yıl olan öğretmenlerin ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Sorumluluk paylaşımı alt boyutunda okuldaki görev süresi bir yıl olan öğretmenlerle üç ve dört yıl olan öğretmenlerin ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Teşvik ve girişim alt boyutunda, okuldaki görev süresi bir yıl olan öğretmenlerle, iki, üç, dört ve beş yıl olan öğretmenlerin ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu bulgulara göre, aynı okulda görev süresi bir yıl olan öğretmenlerin yöneticilerinin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin algıları diğerlerine daha yüksektir. Bunun nedeni, mesleğe yeni başlayan aday öğretmenlerin yöneticilerden beklentilerinin yüksek olmasına bağlanabilir.

5. Yöneticilerin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin olarak, öğretmenlerin algılarının, okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre ANOVA sonuçları

Değişken	N	\bar{x}	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kar Ort.	F	P
Okuldaki öğretmen sayısı								
Alt Boyutlar								
1. Formal yapı alt boyutu								
1. 11-19	25	3,07	Gruplararası	,476	2	,238	,728	,484
2. 20-29	84	3,07	Gruplarıçi	96,959	297	,326		
3. 30 ve üstü	191	3,15	Toplam	97,434	299			
2. Amaç birliği alt boyutu								
1. 11-19	25	2,93	Gruplararası	,274	2	,137	,357	,700
2. 20-29	84	2,88	Gruplarıçi	113,990	297	,384		
3. 30 ve üstü	191	2,95	Toplam	114,264	299			
3. İşbirliği ve güven alt boyutu								
1. 11-19	25	3,09	Gruplararası	,051	2	,025	,063	,939
2. 20-29	84	3,04	Gruplarıçi	119,423	297	,402		
3. 30 ve üstü	191	3,05	Toplam	119,473	299			
4. Sorumluluk paylaşımı alt boyutu								
1. 11-19	25	2,89	Gruplararası	,420	2	,210	,590	,555
2. 20-29	84	2,90	Gruplarıçi	105,735	297	,356		
3. 30 ve üstü	191	2,98	Toplam	106,155	299			
5. Teşvik ve girişim alt boyutu								
1. 11-19	25	2,98	Gruplararası	,350	2	,175	,467	,628
2. 20-29	84	2,99	Gruplarıçi	111,367	297	,375		
3. 30 ve üstü	191	3,06	Toplam	111,717	299			

Tablo 5'te de görüldüğü gibi, ilişkisiz üç ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın anlamlılığını test etmek amacıyla yapılan tek faktörlü varyans analizinde (ANOVA), sonrasında, bütün alt boyutlarda okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre, ortalama puanlar birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği için çoklu karşılaştırma testi uygulanmamıştır.

6. Yöneticilerin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin olarak, öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır alt amacına yönelik yapılan analize ait bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Ölçeğin Alt Boyutlarına Göre Yöneticilerin Dağıtılmış Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki

		1.	2.	3.	4.	5.
1. Formal yapı	Pearson Correlation	1	,655**	,604**	,594**	,702**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	300	300	300	300	300
2. Amaç birliği	Pearson Correlation		1	,758**	,732**	,753**
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000
	N		300	300	300	300
3. İşbirliği ve güven	Pearson Correlation			1	,694**	,723**
	Sig. (2-tailed)				,000	,000
	N			318	300	300
4. Sorumluluk paylaşımı	Pearson Correlation				1	,687**
	Sig. (2-tailed)					,000
	N				300	300
5. Teşvik ve girişim	Pearson Correlation					1
	Sig. (2-tailed)					
	N					300

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 6’da görüldüğü gibi, formal yapı ile amaç birliği arasında ($r=0,655$, $p=0,01$) orta ve pozitif düzeyde bir korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre formal yapı güçlendikçe amaç birliğinin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0,43$) dikkate alındığında, formal yapıdaki güçlenmenin toplam varyansının %43’ünün amaç birliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

Formal yapı ile işbirliği ve güven arasında ($r=0,604$, $p=0,01$) orta ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre formal yapı güçlendikçe işbirliği ve güvenin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0,37$) dikkate alındığında, formal yapıdaki güçlenmenin toplam varyansının %37’sinin işbirliği ve güvenden kaynaklandığı söylenebilir.

Formal yapı ile sorumluluk paylaşımı arasında ($r=0,594$, $p=0,01$) orta ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre formal yapı güçlendikçe sorumluluk paylaşımının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0,36$) dikkate alındığında, formal yapıdaki güçlenmede toplam varyansının %36’sinin sorumluluk paylaşımından kaynaklandığı söylenebilir.

Formal yapı ile teşvik ve girişim arasında ($r=0,702$, $p=0,01$) yüksek ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre formal yapı güçlendikçe teşvik ve girişimin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0,50$) dikkate alındığında, formal yapıdaki güçlenmenin toplam varyansının %50’sinin teşvik ve girişimden kaynaklandığı söylenebilir.

Amaç birliği ile işbirliği ve güven arasında ($r=0,758$, $p=0,01$) yüksek ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre amaç birliği güçlendikçe işbirliği ve güvenin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0,58$) dikkate alındığında, amaç birliğindeki güçlenmenin toplam varyansının %58’sinin işbirliği ve güvenden kaynaklandığı söylenebilir.

Amaç birliği ile sorumluluk paylaşımı arasında ($r=0,732$, $p=0.01$) yüksek ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre amaç birliği güçlendikçe sorumluluk paylaşımının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0.53$) dikkate alındığında, amaç birliğindeki güçlenmenin toplam varyansının %53'ünün sorumluluk paylaşımından kaynaklandığı söylenebilir.

Amaç birliği ile teşvik ve girişim arasında ($r=0,753$, $p=0.01$) yüksek ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre amaç birliği güçlendikçe teşvik ve girişimin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0.57$) dikkate alındığında, amaç birliğindeki güçlenmenin toplam varyansının %57'sinin teşvik ve girişimden kaynaklandığı söylenebilir.

İşbirliği ve güven ile sorumluluk paylaşımı arasında ($r=0,694$, $p=0.01$) orta ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre işbirliği ve güven arttıkça sorumluluk paylaşımının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0.48$) dikkate alındığında, işbirliği ve güvenin toplam varyansının %48'inin sorumluluk paylaşımından kaynaklandığı söylenebilir.

İşbirliği ve güven ile teşvik ve girişim arasında ($r=0,723$, $p=0.01$) yüksek ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre işbirliği ve güven arttıkça teşvik ve girişimin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0.52$) dikkate alındığında, işbirliği ve güvenin toplam varyansının %52'sinin teşvik ve girişimden kaynaklandığı söylenebilir.

Sorumluluk paylaşımı ile teşvik ve girişim arasında ($r=0,687$, $p=0.01$) orta ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre sorumluluk paylaşımı arttıkça teşvik ve girişimin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2= 0.47$) dikkate alındığında, sorumluluk paylaşımının toplam varyansının %47'sinin teşvik ve girişimden kaynaklandığı söylenebilir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, liselerde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarına ilişkin algıları; formal yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven, sorumluluk paylaşımı ve teşvik ve girişim alt boyutları kapsamında ve öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, branş, eğitim düzeyleri, okuldaki görev süresi, öğretmen sayısı ve çalıştıkları yerleşim yeri değişkenlerine göre incelenmiştir.

Yöneticilerin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları; formal yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven, sorumluluk paylaşımı, teşvik ve girişim alt boyutlarında ve ölçeğin tamamında *katılıyorum* derecesinde saptanmıştır. Adıgüzelli (2016) tarafından yapılan araştırmanın bulgusuna göre, okul yöneticilerinin liderlik işlevlerini orta düzeyde gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Bulgular katılıyorum ve orta düzeyde olduğu için birbirinden farklıdır. Yılmaz (2013) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sergiledikleri paylaşılan liderlik düzeyi *çoğunlukladır*. Korkmaz ve Gündüz (2011) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (%76) yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bulgular benzerdir. Arabacı, Karabatak ve Polat (2016) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, ortaöğretim okul müdürleri dağıtımcı liderlik davranışlarını alt boyutlarda ara sıra ve genellikle düzeyinde sergilediklerini

belirtmişlerdir. Bu bulguya göre, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri dağıtımçı liderlik rollerini orta düzeyde gerçekleştirmektedirler. Bulgular kısmen benzemektedir. Korkmaz ve Gündüz (2011) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre ise öğretmenler, ilköğretim okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gösterdiklerini düşünmektedirler. Terrell (2010) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik rolleri, öğretmenlerin görüşlerine göre, amaç ve sorumluluk paylaşımı alt boyutlarında bazen düzeyindedir. Bulgular örtüşmemektedir. Yılmaz (2013) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, ilköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının “Çoğunlukla” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Benzer sonuçlar Christy'nin (2008) ve Smith'in (2007) çalışmalarında da saptanmıştır. Bulgular benzemektedir.

Cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Arabacı, Karabatak ve Polat (2016) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, tüm alt boyutlarda bayan öğretmenlerin algıları erkek öğretmenlerin algılarından daha yüksek çıkmıştır ve bayan öğretmenler, yöneticilerin dağıtımçı liderlik rollerini daha iyi yaptıklarını belirtmişlerdir. Bulgular farklıdır. Hofstede (1980)'nin Türkiye'de dâhil olmak üzere 40 farklı ülkede yaptığı araştırmaya göre kadın çalışanların yapıyı kurma davranışı algılarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgular farklıdır. Ancak, bu araştırma bulgularını destekleyen, Çağlar, Yakut ve Karadağ (2005), Üstündağ (1975) ve Erkuş (1997) tarafından yapılan ve liderlik davranışına ilişkin kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirtilen çalışmalar da vardır. Yılmaz (2013) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, hem kadın hem de erkek öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışları 'oldukça yakın' ve 'Çoğunlukla' düzeyindedir ve anlamlı bir farklılık yoktur. Bulgular benzerdir.

Branş değişkenine göre, öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Tüm branşlardaki öğretmenlerin okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışlarına ilişkin algıları katılıyorum düzeyindedir. Yılmaz (2013) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, tüm branşlardaki öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışları, birbirlerine “oldukça yakın” ve “Çoğunlukla” düzeyinde çıkmıştır ve anlamlı bir farklılık yoktur. Bulgular benzerdir.

Eğitim düzeyi değişkenine göre, lisan mezunu öğretmenlerin algıları lisansüstü mezunların algılarından daha yüksektir. Lisansüstü mezunu öğretmenlerin, yöneticilerinin dağıtılmış liderlik davranışlarını lisan mezunlarına göre daha az beğendikleri söylenebilir. Arabacı, Karabatak ve Polat (2016) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bulgular benzerdir. Çalıştıkları yerleşim yeri değişkenine göre, öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmıştır. İlçe merkezinde çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin algılarına ait ortalamalarının düzeyi il merkezinde çalışanlara göre daha yüksektir. Ereş ve Akyürek (2016) tarafından yapılan araştırma bulgusuna göre, sosyoekonomik düzeyi düşük bir ilçede öğretmen görüşlerinin ortalaması düşük çıkmıştır. Bulgular farklıdır.

Kıdem değişkenine göre, öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Yılmaz (2013) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin paylaşılan liderlik rollerinin düzeyleri kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Bulgular benzerdir.

Okuldaki görev süresi değişkenine göre, formal yapı ve amaç birliği alt boyutlarında, okuldaki görev süresi bir yıl olan öğretmenler, okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışlarını, dört yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde değerlendirmişlerdir. Sorumluluk paylaşımı alt boyutunda okuldaki görev süresi bir yıl olan öğretmenler, okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışlarını, üç ve dört yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde değerlendirmişlerdir. Teşvik ve girişim alt boyutunda, okuldaki görev süresi bir yıl olan öğretmenler, okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışlarını, iki, üç, dört ve beş yıl olan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde değerlendirmişlerdir. Görev süresi bir yıl olan öğretmenler okulun formal yapısı, amaçların gerçekleşmesi, sorumluluk paylaşımı, teşvik ve girişim alt boyutlarında okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışlarını daha olumlu algılamaktadırlar. Bu sonuç hem okul iklimine hem öğrencilerin davranışlarına hem de velilerle iletişime olumlu etki edebilir.

Arabacı, Karabatak ve Polat (2016) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik rollerinde, öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık çıkmıştır. Bu bulgu, okuldaki çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin yöneticilerini dağıtımcı lider olarak daha fazla algılamaları, onların okul kültürüne alışmaları ve okulu sahiplenmeleri olarak yorumlanmıştır. Bulgular farklıdır. Eryılmaz (2006) tarafından yapılan çalışmada öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin liderlik davranışları, aynı okul yöneticisiyle çalışma süresi arttıkça düşmektedir. Koçak ve Helvacı (2011) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin çalışma süresi değişkenine göre, görev süresi düşük olan öğretmenler daha yüksek görüş bildirmişlerdir. Bulgular aynıdır.

Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre, yöneticilerin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları arasında alt boyutların hiç birisinde anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Yılmaz (2013) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin paylaşılan liderlik davranışları düzeyleri okulda görev yapan öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Bulgular benzemektedir.

Araştırmada öğretmenlerin algılarına göre, yöneticiler, okuldaki uygulamalarla ilgili olarak öğretmenlerle görüşmek için daima zaman ayırma, bütün çalışanların katıldığı toplantılar düzenleme, öğretmenlere yeterli desteği sağlama, okulda herkesin benimsediği değerleri oluşturma, çalışanlar arasında karşılıklı saygı ve güvene dayalı iletişim oluşturma, sorunların çözümü için öğretmenlerle ve velilerle işbirliği yapma, bütün çalışanların okul başarısından sorumlu olma, kararlara aktif olarak katılma, öğretimin iyileştirilmesi için öğretmenlerin önerilerini dikkate alma ve fikirleri özgürce ifade etme, bütün öğretmenlerle akademik başarıyı geliştirmek için grup veya takım çalışması yapma ve bilgi, beceri, uzmanlık ve deneyimlerini dikkate alarak liderlik rolleri üstlenmelerini cesaretlendirme ve diğer bütün maddelerle ilgili dağıtılmış liderlik davranışlarını katılıyorum düzeyinde yerine getirmektedirler. Bu nedenle

yöneticilerin öğretmenlerle daha verimli, etkili iletişim kurabilmeleri ve dağıtılmış liderlik davranışlarının düzeyini arttırabilmeleri için, dağıtımcı liderliğin öğrenilmesini sağlayacak hizmet içi eğitim ya da lisansüstü eğitim almaları teşvik edilebilir ve yeni olanaklar sağlanabilir. Öğretmenlere okul içinde morallerini ve güdülenmelerin yükseltecek yeni sorumluluklar ve yetkiler verilebilir. Çalışkan, başarılı ve gayretli öğretmenler, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Özel Program ve Proje Uygulayan okullarda görevlendirilebilir. Aynı okulda görev süresi bir yıl olan öğretmenlerin yöneticilerinin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin alguları diğerlerine göre daha yüksektir.

Araştırmanın bulgularına göre bazı öneriler: Öğretmenlerin aynı okulda belli süre görev yapmaları konusunda Milli Eğitim Bakanlığı bazı kararları uygulamaya geçirebilir. Liselerde görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin sergiledikleri paylaşılan liderlik davranışlarına ilişkin alguları katılıyorum düzeyindedir. Bunun derecesinin neden düşük olduğu nitel bir araştırma ile sorgulanabilir.

Kaynakça

- Adıgüzelli, Y. (2016). Examining The Relationship Between Distributed Leadership and Organizational Trust According to Opinions of Teachers. *Education and Science*, 41, (185), 269-280
- Arabacı, İ. B. , Karabatak, S. ve Polat, H. (2016). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımcı Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Alguları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 24 (3), 1015-1032.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı Liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 127-148.
- Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18, 34-64.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (4.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çağlar, A., Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, (6)1, 61-80.
- Christy, M. J. K. (2008). *A comparison of distributed leadership readiness in elementary and middle school* (Unpublished doctoral dissertation). University of Missiori.

- Davis, M.W. (2009). *Distributed leadership and school performance* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). The Graduate School of Education and Human Development of George Washington University, USA.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15-24. Erişim adresi:<http://inservice.ascd.org/effective-schools-for-the-urban-poor/>
- Ereş, F. ve Akyürek, M. İ. (2016). İlkokul Müdürlerinin Dağıtılmış Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki Düzeyleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi GEFAD*, 36 (3): 427-449.
- Erkuş, R. (1997). *İlköğretim okulları müdürlerinin liderlik davranışları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- European School Heads Association [ESHA (2013)]. Distributed leadership in practice: A descriptive analysis of distributed leadership in European schools. Erişim tarihi: 17.08.2018, http://josephkessels.com/sites/default/files/duijf_e.a._2013.distributed_leadership_in_practice_asha-etuice_0.pdf.
- Frost, D. ve Harris, A (2003). Teacher leadership: towards a research agenda. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 479-498.
- Gibb, C. A. (1954). *Leadership*. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*, 2 (pp. 877–917). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 9 (2), 157-191.
- Harris, A. (2005a). *Distributed Leadership*. In B. Davies (Ed.). *The Essentials of School Leadership*. (160–172) Thousand Oaks: Corwin Press/Paul Chapman Publishing.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jago, A.G. (1982). "Leadership: Perspectives in Theory and Research". *Management Science*, 28 (3), 315- 336.
- Korkmaz, E., Gündüz, H. B. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 123 – 153.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. (1992). *Organizational Behavior*. USA. Houghton Mifflin Company.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Şirin, H., Karip, E., ve Erkan, S. (2010). İlköğretim okulu öğrencilerinin okul iklimine ilişkin algılarını yordayan değişkenlerin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38, 213-224.

- Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18 (4), 575-598.
- Özkan, M. ve Çakır, Ç. (2017). Dağıtılmış Liderlik Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 8 (30), 1629-1660.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34, 130-140.
- Printy S. (2008) *Distributed Leadership: A Quick Tour of Theory and Practice*, Michigan Principal's Fellowship. Michigan Principals Fellowship Summer Institute.
- Sergiovanni, T. J. (1991). *The principal ship: a reflective practice perspective* (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Sezgin,F. (2013). *Okul yöneticisi ve Liderlik*. S. Özdemir, (Ed.), Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (2. Baskı) içinde (123-160). Ankara: Pegem Akademi.
- Smith, M. L. (2007). *A study of teacher engagement in four dimension of distributed leadership in one school district in Georgia* (Unpublished doctoral dissertation). University of Georgia Southern.
- Spillane, J. P. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30 (1), 23-28.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Etkili Okullar* (3. Baskı). Ankara: Pegem.
- Taşdan, M. ve Oğuz, E (2013). İlköğretim öğretmenleri için dağıtımçı liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 103-124.
- Terrell, H. P. (2010). *The Relationship of the Dimensions of Distributed Leadership in Elementary Schools of Urban Districts and Student Achievement*. The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.
- Tofur, S. ve Balıkçı, A. (2018). Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Okul İklimini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Ortaokul Örneği. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13 (11), Spring, 1279-1295. DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13156> ISSN: 1308-2140.
- Tubbs, J. E., ve Garner M. (2008). The impact of school climate on school outcomes. *Journal of college teaching and learning*. 5 (9), 17-26.
- Üstündağ, M. (1975). *Ticaret lisesi müdürlerinin okul yönetimindeki liderlik davranışları* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, A. İ. (2013). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organisations*. New Jersey: Prentice Hall.