

## İlkokul Yöneticilerinin Dağıtılmış Liderlik Düzeyleri <sup>a</sup>

NECMİ GÖKYER <sup>b</sup> & GÜLDEN YILMAZ <sup>c</sup>

Geliş Tarihi: 27.06.2018 | Kabul Tarihi: 25.08.2018

**Öz:** Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarından ilkokullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre, yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeylerini belirlemektir. Bu araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini, 2017-2018 eğitim öğretim yılında, Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkokullarda görev yapan toplam 2200 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklemi ise, basit tesadüfi örnekleme yolu ile belirlenen toplam 251 sınıf öğretmeni 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 düzeyleri; formal yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven, sorumluluk paylaşımı, teşvik ve girişim alt boyutlarında ve ölçeğin tamamında katılıyorum olarak saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, dağıtılmış liderlik, yönetici, ilkokul, öğretmen.

<sup>a</sup> Bu çalışma 10-12 Mayıs 2018 tarihleri arasında Sivas'ta düzenlenen 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>b</sup> Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü  
ngokyer@firat.edu.tr

<sup>c</sup> İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

---

## Distributed Leadership Levels of Primary School Administrators

**Abstract:** The purpose of this research is to determine the distributed leadership levels of managers according to the views of class teachers in state primary schools. This research is in the screening model. The universe of the research is composed of 2200 class teachers who are working in primary schools in Elazığ in the 2017-2018 academic year. The sample is composed of 251 class teachers determined by simple random sampling. "Distributed leadership" scale developed by Özkan and Çakır (2017) was used as a 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.

**Keywords:** Leadership, distributed leadership, manager, primary school, teacher.

© Gökyer, Necmi & Yılmaz, Gülden. "İlkokul Yöneticilerinin Dağıtılmış Liderlik Düzeyleri." *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 16 (2018), 565-583.

## Giriş

Literatürde liderlikle ilgili bir görüş birliği olmasa da, liderlik tanımlarının ortak parametrelerini bulmak, örgütsel yapıya, amaçlara, sürece, havaya ve beklentilere göre rehber ilkeler çıkarmak mümkündür. Krill ve Carter (1994:42) liderliği, belirli şartlar altında belirli bir amacı yerine getirmek üzere çalışmaya istekli bireylerden oluşmuş bir grubu motive edebilme ya da etkileyebilme kabiliyeti; Stoner ve Wankel (1986) liderliği, işgörenleri etkilemek ve yönlendirmek; Hodgetts (1997:318) liderliği bir örgütün amaçlarının başarılması için bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlamaktadırlar (Cema-loğlu, 2013:133). 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 müdürlerinin 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 çıkararak etkileşimli bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç duyulmuştur.

Bu yaklaşım genel olarak dağıtımcı liderlik olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmada, çalışmanın da amacını oluşturan dağıtımcı ya da paylaşımcı liderlik üzerinde durulacaktır. Paylaşılmış liderlik üyelerin yönetim sürecine dahi olduğu karşılıklı bir etkileşim olarak ifade edilmektedir. Dağıtımcı liderliği, Spillane, Halverson, ve Diamond (2001), örgütte yapılması gereken iş ve eylemlerin dağıtılması, daha sonra da grup üyelerinin yaptıkları işlerin bütünleştirilmesi süreci olarak tanımlamaktadırlar. Okullarda paylaşılmış liderlik öğretmenlerin yalnızlaşmasını azaltması ve ortak aklın işe koşulması açısından oldukça önemlidir (Pounder, 1999; Sezgin, 2013:155). Dağıtımcı 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). Spillane (2001) dağıtımçı liderliğin boyutlarını şu şekilde sınıflandırmıştır:

1. Okul örgütü
2. Okul vizyonu
3. Okul kültürü
4. Öğretim programları
5. Artifaktlar
6. Öğretmen liderler
7. Okul müdürünün liderliği

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).

### **Amaç**

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarından ilkokullarda görev yapan öğretmenlerinin görüşlerine göre, yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeylerini belirlemektir. Araştırmada, aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre, ilkokul yöneticilerinin dağıtılmış liderlik düzeyleri nedir?

2. Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre, ilkokul yöneticilerinin dağıtılmış liderlik düzeyleri; cinsiyet, kıdem, branş, eğitim düzeyleri, okuldaki görev süresi, öğretmen sayısı, görev yaptıkları okul ve çalıştıkları yerleşim yeri gibi değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

### **Yöntem**

Bu araştırma anlık tarama modelindedir. Anlık tarama

araştırmaları, belli bir zamanda mevcut durumun var olduğu şekliyle betimlenmesi amacıyla yürütülen çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Büyükoztürk, 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 Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkokullarda görev yapan toplam 2200 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklemi ise, basit tesadüfi örnekleme yolu ile belirlenen toplam 251 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin sayısı 131 (%52,2), kadın öğretmenlerin sayısı ise 120 (%47,8)'dir. Kıdem değişkenine göre, 1-4 yıl kıdemli olan öğretmen sayısı 36 (%14,3), 5-8 yıl 23 kişi (%9,2), 9-12 yıl 29 kişi (%11,6), 13-16 yıl 22 kişi (%8,8), 17 yıl ve üstü kıdemli olanların sayısı 141 kişi (%56,2)'dir. Eğitim düzeyi değişkenine göre, lisans mezunu sınıf öğretmenlerinin sayısı 230 (%91,6) iken lisans üstü mezunların sayısı 21 (%8,4)'dir. Okuldaki görev süresi değişkenine göre, görev süresi 1 yıl olan öğretmen sayısı 35 (%13,9), görev süresi 2 yıl olan 26 kişi (%10,4), görev süresi 3 yıl olan 21 kişi (8,4), görev süresi 4 yıl olan 36 kişi (%14,3) ve görev süresi 5 yıl ve üstü olan öğretmen sayısı ise 133 (%53,0)'tür. Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre, 28 öğretmen (%11,2) 1-10 öğretmenin görev yaptığı okulda, 48 öğretmen (%19,1) 11-19 öğretmenin görev yaptığı okulda, 64 öğretmen (%25,5) 20-29 öğretmenin görev yaptığı okulda ve 111 öğretmen de (%44,2) 30 ve üstü öğretmenin görev yaptığı okulda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin 192'si (%76,5) il merkezinde, 59'u (%23,5) 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 DLÖ'nün 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 dörtlü 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"; ikinci boyut "amaç birliği"; üçüncü boyut "işbirliği ve güven"; dördüncü boyut "sorumluluk paylaşımı"; beşinci boyut ise "teşvik ve girişim" olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliğini belirlemede Cronbach's Alfa katsayısı hesaplanmış, 0,87 bulunmuştur. Bu bulgu, bireyler arasındaki değişimin %87'sinin ölçülen nitelikle ilgili gerçek değişikliğe, %13'ünün ise tesadüfi hatalara ait olduğu şeklinde ifade edilebilir (Özgüven, 2014). Ölçeğin faktörleri için Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı ise formal yapı 0.73-amaç birliği 0.88-işbirliği ve bütünleşme 0.89-sorumluluk paylaşımı 0.62-teşvik ve girişim 0.84 şeklindedir (Özkan ve Çakır, 2017). Bu çalışmada da ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ile hesaplanmış ve .97 bulunmuştur. Veri toplama araçlarının yapı geçerliğini sağlamak için araştırmacı tarafından açıklayıcı 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: 123). Ölçeğin faktörleri için Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı ise formal yapı 0.84, amaç birliği 0.92, işbirliği ve bütünleşme 0.92, sorumluluk paylaşımı 0.74, teşvik ve girişim 0.93 şeklindedir

### Verilerin çözümü

Veriler, SPSS for Windows 21 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin demografik özelliklerini (cinsiyet, kıdem, brans, eğitim düzeyleri, okuldaki görev süresi, öğretmen sayısı, görev yaptıkları okul ve çalıştıkları yerleşim yeri ) belirlemek için frekans ve yüzde değerleri kullanılmıştır. Yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma teknikleri kullanılmıştır. 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 brans, kıdem, okuldaki görev süresi, okuldaki öğretmen sayısı gibi değişkenler açısından görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Uygulanan testlerin anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

### Bulgular

Bu bölümde, sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre, yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeylerini belirlemek için uygulanan ölçekten elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

1. Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre, yöneticilerin dağıtılmış liderlik ölçeğine ait analiz sonuçları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeyleri

Alt boyutlar	n=251	$\bar{X}$	SS
1. Formal yapı		3,23	,57
2. Amaç birliği		3,07	,55
3. İşbirliği ve güven		3,17	,59
4. Sorumluluk paylaşımı		3,10	,59
5. Teşvik ve girişim		3,19	,52
5. Tamamı		3,15	,50

Tablo 1’de de görüldüğü gibi, yöneticilerin dağıtılmış lider-

lik düzeyleri; formal yapı ( $\bar{x} = 3,23$ ), amaç birliği ( $\bar{x} = 3,07$ ), işbirliği ve güven ( $\bar{x} = 3,17$ ), sorumluluk paylaşımı ( $\bar{x} = 3,10$ ), teşvik ve girişim ( $\bar{x} = 3,19$ ) alt boyutlarında ve ölçeğin tamamında ( $\bar{x} = 3,15$ ) yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeyleri katılıyorum düzeyindedir.

2. Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre, yöneticilerin dağıtılmış liderlik ölçeğine ilişkin cinsiyet, eğitim seviyesi ve çalıştıkları yerleşim yeri değişkenlerine yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeylerine ilişkin t-Testi sonuçları

Alt Boyutlar	Değişkenler	N	$\bar{x}$	SS	Levene		t	p
					F	p		
1. Formal yapı	Erkek	131	3,15	,66	7,997	,005	-	,013*
	Kadın	120	3,33	,45				
2. Amaç birliği	Erkek	131	3,00	,56	,008	,930	-	,046*
	Kadın	120	3,14	,53				
3. İşbirliği ve güven	Erkek	131	3,09	,60	,032	,859	-	,020*
	Kadın	120	3,27	,57				
4. Sorumluluk paylaşımı	Erkek	131	3,04	,60	,063	,802	-	,061
	Kadın	120	3,18	,56				
5. Teşvik ve girişim	Erkek	131	3,14	,54	,032	,857	-	,134
	Kadın	120	3,24	,50				
6. Ölçeğin tamamı	Erkek	131	3,08	,52	,425	,515	-	,027
	Kadın	120	3,22	,46				
1. Formal yapı	Lisans	230	3,24	,57	,022	,884	,584	,565
	Lisans üstü	21	3,16	,57				
2. Amaç birliği	Lisans	230	3,09	,55	,083	,773	1,931	,065
	Lisans üstü	21	2,85	,55				
3. İşbirliği ve güven	Lisans	230	3,20	,58	,917	,339	2,057	,041*
	Lisans üstü	21	2,92	,69				



4. Sorumluluk paylaşımı	Lisans	230	3,12	,59	,553	,458	1,253	,222
	Lisans üstü	21	2,96	,52				
5. Teşvik ve girişim	Lisans	230	3,19	,53	1,047	,307	,303	,764
	Lisans üstü	21	3,16	,44	,022	,884		
6. Ölçeğin tamamı	Lisans	230	3,16	,50	,207	,649	1,487	,150
	Lisans üstü	21	3,01	,45				
1. Formal yapı	İl merkezi	192	3,25	,55	2,080	,150	,715	,477
	İlçe merkezi	59	3,18	,64				
2. Amaç birliği	İl merkezi	192	3,06	,52	2,263	,134	-548	,585
	İlçe merkezi	59	3,11	,64				
3. İşbirliği ve güven	İl merkezi	192	3,18	,56	,457	,500	,423	,673
	İlçe merkezi	59	3,14	,67				
4. Sorumluluk paylaşımı	İl merkezi	192	3,12	,56	,439	,508	,622	,536
	İlçe merkezi	59	3,06	,66				
5. Teşvik ve girişim	İl merkezi	192	3,18	,52	,014	,905	-126	,900
	İlçe merkezi	59	3,19	,55				
6. Ölçeğin tamamı	İl merkezi	192	3,15	,48	,693	,406	,087	,931
	İlçe merkezi	59	3,15	,55				

Tablo 2’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin çalıştıkları yerleşim yeri değişkenine göre, yöneticilerin dağıtılmış liderlik ölçeğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark çıkmamıştır. Cinsiyet değişkenine göre, formal yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven alt boyutları ile ölçeğin tamamında görüşleri arasında anlamlı fark çıkmıştır. Kadın sınıf öğretmenlerinin, yöneticilerin dağıtılmış liderlik ölçeğine ilişkin görüşlerinin düzeyi, erkek sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin düzeyine göre daha yüksektir. Kadın öğretmenler yöneticilerin dağıtılmış liderlik ile ilgili rollerini, öğretmenler için zaman ayırmalarını, görüş alışverişinde bulunmak için toplantılar düzenlemelerini, liderlik rolleri üstlenen öğretmenlere destek sağlamalarını, tutumlarını, davranışlarını ve çalışmalarını daha çok beğenmektedirler. Eğitim

düzeyi değişkenine göre ise, sadece işbirliği ve güven alt boyu-  
tunda anlamlı bir fark ortaya çıkmış ve yapılan MWU testi so-  
nuçlarına göre de gruplar arasında anlamlı fark çıkmamıştır.

3. Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre, ilkokul yönetici-  
lerinin dağıtılmış liderlik ölçeğine ilişkin kıdem değişkenine  
yönelik yapılan ANOVA sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Öğretmenlerin Kıdem değişkenine göre ANOVA sonuçları

Değişkenler	N	$\bar{X}$	Varyansın kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kar Ort.	F	P	Fark
<b>Kıdem</b>									
1. Formal yapı alt boyutu									
1.1-4 yıl	36	3,38	Gruplararası	2,600	4	,650	1,991	,096	4- 1,2
2. 5-8 yıl	23	3,40	Gruplariçi	80,295	246	,326			
3. 9-12 yıl	29	3,21	Toplam	82,895	250				
4. 13- 16 yıl	22	3,01							
5. 17 yıl ve üstü	141	3,21							
2. Amaç birliği alt boyutu									
1.1-4 yıl	36	3,33	Gruplararası	5,253	4	1,313	4,496	,002	1- 3,4,5;  2-4,5
2. 5-8 yıl	23	3,30	Gruplariçi	71,852	246	,292			
3. 9-12 yıl	29	3,00	Toplam	77,105	250				
4. 13- 16 yıl	22	2,85							
5. 17 yıl ve üstü	141	3,01							
3. İşbirliği ve güven alt boyutu									
1.1-4 yıl	36	3,41	Gruplararası	8,038	4	2,010	6,136	,000	1- 3,4,5;  2- 3,4,5; 5-4
2. 5-8 yıl	23	3,49	Gruplariçi	80,567	246	,328			
3. 9-12 yıl	29	2,98	Toplam	88,606	250				
4. 13- 16 yıl	22	2,83							
5. 17 yıl ve üstü	141	3,16							

4. Sorumluluk paylaşımı alt boyutu									
1.1-4 yıl	36	3,25	Gruplararası	5,825	4	1,456	4,378	,002	1-3,4;2-3,4,5
2. 5-8 yıl	23	3,44	Gruplarıçi	81,826	246	,333			
3. 9-12 yıl	29	2,96	Toplam	87,651	250				
4. 13- 16 yıl	22	2,83							
5. 17 yıl ve üstü	141	3,08							
5. Teşvik ve girişim alt boyutu									
1.1-4 yıl	36	3,31	Gruplararası	3,602	4	,901	3,344	,011	1-4;2-4,5
2. 5-8 yıl	23	3,45	Gruplarıçi	66,255	246	,269			
3. 9-12 yıl	29	3,19	Toplam	69,857	250				
4. 13- 16 yıl	22	2,96							
5. 17 yıl ve üstü	141	3,14							

Tablo 3'te de görüldüğü gibi, formal yapı alt boyutunda, yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeylerini, 13-16 yıl kıdemi olan öğretmenler, 1-4 yıl ve 5-8 yıl kıdemi olanlara göre daha düşük değerlendirmişlerdir. Amaç birliği alt boyutunda, yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeylerini, 1-4 yıl kıdemi olan öğretmenler, 9-12 yıl, 13-16 yıl ve 17 yıl ve üstü kıdemi olan öğretmenlere göre daha yüksek değerlendirmişlerdir. 5-8 yıl kıdemi olan öğretmenler, 13-16 yıl ve 17 yıl ve üstü kıdemi olan öğretmenlere göre daha yüksek değerlendirmişlerdir. İşbirliği ve güven alt boyutunda, yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeylerini, 1-4 yıl ile 5-8 yıl kıdemi olan öğretmenler, 9-12 yıl, 13-16 yıl ve 17 yıl ve üstü kıdemi olan öğretmenlere göre daha yüksek değerlendirmişlerdir. 17 yıl ve üstü kıdemi olan öğretmenler ise, 13-16 yıl kıdemi olan öğretmenlere göre daha yüksek değerlendirmişlerdir. Sorumluluk paylaşımı alt boyutunda, yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeylerini, 1-4 yıl ile 5-8 yıl kıdemi olan öğretmenler, 9-12 yıl, 13-16 yıl kıdemi olan öğretmenlere göre daha yüksek değerlendirmişlerdir. Teşvik ve girişim alt boyutunda, yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeylerini, 1-4 yıl ile 5-8 yıl kıdemi olan öğretmenler, 13-16 yıl kıdemi olan öğ-

retmenlere göre daha yüksek değerlendirmişlerdir.

ANOVA analizi sonuçlarına göre, okuldaki görev süresi ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır.

4. Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre, ilkokul yöneticilerinin dağıtılmış liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Alt amacına yönelik yapılan analize ait bulgular Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Ölçeğin alt boyutlarına göre yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeyleri arasındaki ilişki

		1.	2.	3.	4.	5.
1. Formal yapı	Pearson Correlation	1	,736**	,642**	,612**	,705**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	251	251	251	251	251
2. Amaç birliği	Pearson Correlation		1	,769**	,657**	,839**
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000
	N		251	251	251	251
3. İşbirliği ve güven	Pearson Correlation			1	,699**	,761**
	Sig. (2-tailed)				,000	,000
	N			251	251	251
4. Sorumluluk paylaşımı	Pearson Correlation				1	,713**
	Sig. (2-tailed)					,000
	N				251	251
5. Teşvik ve girişim	Pearson Correlation					1
	Sig. (2-tailed)					
	N					251

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

Tablo 5'te görüldüğü gibi, formal yapı ile amaç birliği arasında ( $r=0,736$ ,  $p<0.01$ ) yüksek ve pozitif düzeyde bir korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre formal yapı güçlendikçe amaç birliğinin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2= 0.54$ ) dikkate alındığında, formal yapıdaki güçlenmenin toplam varyansının %54'ünün amaç birliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

Formal yapı ile işbirliği ve güven arasında ( $r=0,642$ ,  $p=0.01$ ) orta ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre formal yapı güçlendikçe işbirliği ve güvenin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2= 0.42$ ) dikkate alındığında, formal yapıdaki güçlenmenin toplam varyansının %42'sinin işbirliği ve güvenden kaynaklandığı söylenebilir.

Formal yapı ile sorumluluk paylaşımı arasında ( $r=0,612$ ,  $p=0.01$ ) orta ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre formal yapı güçlendikçe sorumluluk paylaşımının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2= 0.38$ ) dikkate alındığında, formal yapıdaki güçlenmede toplam varyansının %38'inin sorumluluk paylaşımından kaynaklandığı söylenebilir.

Formal yapı ile teşvik ve girişim arasında ( $r=0,705$ ,  $p=0.01$ ) 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 ( $r=0,769$ ,  $p=0.01$ ) yüksek ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre amaç birliği güçlendikçe işbirliği ve güvenin arttığı, determinasyon katsayısı ( $r^2= 0.60$ ) dikkate alındığında, amaç birliğindeki güçlenmenin toplam varyansının %60'ının işbirliği ve güvenden kaynaklandığı söylenebilir.

Amaç birliği ile sorumluluk paylaşımı arasında ( $r=0,657$ ,  $p=0.01$ ) orta ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmek-

tedir. Buna göre amaç birliği güçlendikçe sorumluluk paylaşımının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2= 0.43$ ) dikkate alındığında, amaç birliğindeki güçlenmenin toplam varyansının %43'ünün sorumluluk paylaşımından kaynaklandığı söylenebilir.

Amaç birliği ile teşvik ve girişim arasında ( $r=0,839$ ,  $p=0.01$ ) yüksek ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre amaç birliği güçlendikçe teşvik ve girişimin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2= 0.70$ ) dikkate alındığında, amaç birliğindeki güçlenmenin toplam varyansının %70'inin teşvik ve girişimden kaynaklandığı söylenebilir.

İşbirliği ve güven ile sorumluluk paylaşımı arasında ( $r=0,699$ ,  $p=0.01$ ) orta ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre işbirliği ve güven arttıkça sorumluluk paylaşımının arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2= 0.49$ ) dikkate alındığında, işbirliği ve güvenin toplam varyansının %49'unun sorumluluk paylaşımından kaynaklandığı söylenebilir.

İşbirliği ve güven ile teşvik ve girişim arasında ( $r=0,761$ ,  $p=0.01$ ) yüksek ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre işbirliği ve güven arttıkça teşvik ve girişimin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2= 0.58$ ) dikkate alındığında, işbirliği ve güvenin toplam varyansının %58'inin teşvik ve girişimden kaynaklandığı söylenebilir.

Sorumluluk paylaşımı ile teşvik ve girişim arasında ( $r=0,713$ ,  $p=0.01$ ) yüksek ve pozitif düzeyde korelasyon olduğu görülmektedir. Buna göre sorumluluk paylaşımı arttıkça teşvik ve girişimin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2= 0.51$ ) dikkate alındığında, sorumluluk paylaşımının toplam varyansının %51'inin teşvik ve girişimden kaynaklandığı söylenebilir.

### **Sonuç ve Tartışma**

Bu çalışmada, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre yöneticilerin dağıtımcı liderlik rolleri ile ilgili görüşleri; formal

yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven, sorumluluk paylaşımı ve teşvik ve girişim alt boyutları kapsamında ve öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, brans, eğitim düzeyleri, okuldaki görev süresi, öğretmen sayısı, görev yaptıkları okul ve çalıştıkları yerleşim yeri değişkenlerine göre incelenmiştir.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeyleri; formal yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven, sorumluluk paylaşımı, teşvik ve girişim alt boyutlarında ve ölçeğin tamamında katılıyorum olarak saptanmıştır. Yılmaz (2013) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sergiledikleri paylaşılan liderlik düzeyi *çoğunluk*ladır. 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 dağıtımcı liderlik rollerini orta düzeyde gerçekleştirmektedirler Bulgular kısmen benzemektedir. Korkmaz ve Gündüz (2011) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre ise öğretmenler, ilköğretim okul yöneticilerinin dağıtımcı 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.

Cinsiyet değişkenine göre, formal yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven alt boyutları ile ölçeğin tamamında kadın sınıf öğretmenlerinin, yöneticilerin dağıtılmış liderlik ölçeğine ilişkin görüşlerinin düzeyi, erkek sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin düzeyine göre daha yüksektir. 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 dağıtımcı liderlik rollerini daha iyi yaptıklarını belirtmişlerdir. Bulgular benzerdir. Bu çalışmanın bulgusu ile Hofstede (1980)'nin Türkiye'de dâhil olmak üzere 40 farklı ülkede yaptığı araştırmaya göre bayan çalışanların yapıyı kurma davranışı algılarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgular birbirini desteklemektedir. Ancak, bu araştırma bulgularını desteklemeyen, 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. Bulgular farklıdır.

Eğitim düzeyi değişkenine göre ise, sadece işbirliği ve güven alt boyutunda anlamlı bir fark ortaya çıkmış, ancak bunun gruplar arasında anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Bütün alt boyutlarda lisans mezunlarının görüşlerinin düzeyi yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir. Arabacı, Karabatak ve Polat (2016) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bulgular benzerdir.

Kıdem değişkenine göre, formal yapı, amaç birliği, işbirliği ve güven, sorumluluk paylaşımı ve teşvik ve girişim alt boyutlarında, yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeylerini, kıdemi yüksek olan öğretmenler az olanlara göre daha düşük değerlendirmişlerdir. Ancak 17 yıl ve üstü kıdemi olan öğretmenler ise, 13-16 yıl kıdemi olan öğretmenlere göre daha yüksek değerlendirmişlerdir. Ereş ve Akyürek (2016) tarafından yapılan araştırma bulgusuna göre, kıdem yılı yüksek öğretmenlerin okul müdürünün liderlik ekibi uyumu alt ölçeğine yönelik davranışlarına yönelik algıları daha yüksektir. Bulgular farklıdır. Yılmaz (2013) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre, öğret-



menlerin paylaşılan liderlik davranışları düzeyleri kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Okuldaki görev süresi değişkenine göre yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır. 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. 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 örtüşmemektedir.

Okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark 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.

Öğretmenlerin çalıştıkları yerleşim yeri değişkenine göre, yöneticilerin dağıtılmış liderlik ölçeğine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark çıkmamıştır. Ereş ve Akyürek (2016) tarafından yapılan araştırma bulgusuna göre, sosyoekonomik düzeyi düşük bir ilçede öğretmen görüşlerinin ortalaması düşük çıkmıştır. Bulgular farklıdır.

Bu çalışmada ilkokullarda görev yapan yöneticilerin dağıtılmış liderlik düzeyleri öğretmen görüşlerine göre belirlenmiştir. Diğer çalışmalar ortaokul veya liselerde görev yapan okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik düzeyleri ile ilgili yapılabilir.

## Kaynaklar

- Arabacı, İ. B. , Karabatak, S. ve Polat, H. (2016). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Algıları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 24 (3), 1015-1032.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı Liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12 (3), 127-148.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (4.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. Özdemir, (Ed.), Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama (1. Baskı) içinde (131-183). Ankara: Pegem Akademi.
- Çağlar, A., Yakut, Ö., Karadağ, E. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, (6)1, 61-80.
- 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.
- Harris, A. (2005a). Distributed Leadership. In B. Davies (Ed.). *The Essentials of School Leadership*. (160-172) Thousand Oaks: Corwin Press/Paul Chapman Publishing.
- Hodgetts, R. M. (1997). Yönetim, teori, süreç ve uygulama (Çev. C. Çetin ve E. C. Mutlu). İstanbul: Der Yayınları.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. ThousandOaks, CA: Sage.
- Korkmaz, E., Gündüz, H. B. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 123 - 153.

- Krill, L. T., & Careter, I. R. (1997). An exploration of the leadership practice enabling others to act: A case study. *Journal of Agricultural Education*, 38 (4), 42-43.
- 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.
- Sezgin, F. (2013). Okul yöneticisi ve Liderlik. S. Özdemir, (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (2. Baskı) içinde (123-160). Ankara: Pegem Akademi.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Educational Researcher*, Vol. 30, No. 3 (Apr., 2001), pp. 23-28.
- Stoner, J. A. F., & Wankel, C. (1986). *Management* (Third Edition). New Jersey: Prentice Hall International.
- 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.
- 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.