



2020 / Vol:6, Issue:26 / pp.558-571

RESEARCH ARTICLE

Arrival Date : 09.04.2020

Published Date : 12.05.2020

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.302>

Reference : Turhan, M.Ö. & Okçu, V. (2020). "Okul Yöneticilerinin Paylaşımçı Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmen Algıları", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 6(26):558-571.

OKUL YÖNETİCİLERİNİN PAYLAŞIMCI LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI¹

Teacher Perceptions Of School Manager's Related To Distributed Leadership Behaviors

Mehmet Özhan TURHAN

MEB/Okul Müdürü, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezsiz Yüksek Lisans Öğrencisi, Siirt/Türkiye

Doç. Dr. Veysel OKÇU

Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Siirt/Türkiye



ÖZET

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin okul yöneticilerinin paylaşımçı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarını incelemek ve bu algıların cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, okulda çalışma süresi ve mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2019-2020 öğretim yılında Siirt il merkezinde bulunan 33 lisede görev yapan 721 branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile seçilen 12 okulda görev yapan toplam 210 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak 'Okul Müdürlerinin Paylaşımçı Liderlik Davranışları Ölçeği' kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi ve LSD testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, genel olarak okul yöneticilerinin paylaşımçı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının 'iyi düzeyde' olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada cinsiyet, kıdem, okulda çalışma süresi ve mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre okul yöneticilerinin paylaşımçı liderlik davranışlarıyla ilgili öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Paylaşımçı liderlik, branş öğretmeni, okul müdürü, lise

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the perceptions of teachers about teachers' school manager's distributed leadership behaviors and to determine whether these perceptions differ according to gender, education status, seniority, in school working time and working time with current manager. Survey model was used in the research. The universe of the research consists of 721 branch teachers working in 33 high schools in the city center of Siirt in the 2019-2020 academic year. The sample consists of 210 branch teachers working in 12 schools selected with simple random sampling management. In the research, "Distributed Leadership Behaviors Scale of School Principals" was used as data collection tool. Descriptive statistics, independent sample t-test, one way variance analysis and LSD test were used in the analysis of the data. As a result of the research, it was determined that the perceptions of teachers related to distributed leadership behaviors of school administrators are "at a good level". According to the variables of gender, seniority, working time at school and working time with current manager, there was a significant difference between the school principals' perceptions of the distributed leader teacher. Some suggestions were made according to the research result.

Keywords: Distributed leadership, branch teacher, school principal, High School

1. GİRİŞ

Etkili bir okul oluşturmada, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin önemli bir etkisinin olduğu belirtilmektedir (Şişman, 2012:132). Okul liderliği, okul iklimi ve çevresini, öğretmen motivasyonu ve kapasitesini etkileyerek okulun çıktılarının iyileştirilmesinde çok önemli bir rolü vardır. Etkili okul

¹ Bu araştırma, Doç. Dr. Veysel OKÇU'nun danışmanlığında yürütülen tezsiz yüksek lisans dönem projesinin verilerine dayalı olarak hazırlanmıştır.

liderliği, eğitimde etkililiği ve eşitliği sağlamanın en önemli bir aracı olmaktadır. Bu anlamda, okul liderliğinden günümüzde beklenen en önemli sorumluluk liderliğinin hem okul içinde hem de okul çevresinde paylaşımını sağlamaktır (Beatriz, Deborah, & Hunter, 2008).

Paylaşımçı liderlik tek bir kişiden meydana gelen liderlik anlayışı yerine birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olan tüm paydaşların ortaya koyduğu liderlik biçimidir. Paylaşımçı liderlik, örgütteki tüm işgörenlerin uzmanlık alanlarına göre kendilerine özgü yeteneklerini kullanarak sorunların çözümüne katkı sağlamayı hedefleyen bir anlayışı içermektedir (Woods Bennett, Harvey & Wise, 2004). Tek bir kişinin liderliği yerine, okuldaki tüm paydaşların problemlerin önlenmesinde ve çözümlenmesinde görev ve sorumluluk aldığı; okuldaki karar verme süreçlerine dâhil olduğu; disiplinler arası yaklaşımın temel alındığı; diyalog ve işbirliğine dayalı liderlik modelini içermektedir (Gronn, 2002b; Harris, 2008; Spillane, 2006). Okul liderliği bu bağlamda incelendiğinde, liderlik yalnızca okul yöneticisine atfedilmiş bir rol olmaktan çıkar ve çok daha fazla paydaşın (müdür yardımcısı, öğretmenler, okul psikolojik danışmanı, veliler vb.) şekillendirdiği bir yaşam alanı haline dönüşür (Gronn, 2002a; Harris, 2008; Spillane, 2006).

Paylaşımçı liderlik, ortak bir örgütsel amacı gerçekleştirme doğrultusunda tüm paydaşların yetkileri ölçüsünde gönüllü işbirliği ve etkileşimi ile içselleştirilmiş sorumluluk bilincine dayalı çağdaş liderlik anlayışıdır (Ağiroğlu Bakır, 2015, 2). Yukl'a (2002, 4) göre paylaşımçı liderlik, liderlik işlevlerinin tümünü kendi uhdesinde barındıran kahraman liderlik anlayışı yerine, bu işlevlerin, örgüt ya da takım üyeleri arasında paylaşılmasıdır.

Paylaşımçı liderlik, örgütteki işgörenleri güçlendirerek ve onların uzmanlık alanlarında liderlik fırsatı vererek tüm işgörenlerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaktır. Yöneticiler, günümüzün karmaşıklaşan ortamında, tek başıyla iş ve işlemleri yürütmesi mümkün gözükmemektedir. Bu bağlamda, okullarda paylaşımçı liderliğin uygulanması sonucunda birçok alanda başarı sağlanması mümkündür (Goldsmith, 2010). Örgütlerde beraber görev yapılan işgörenlerle birlikte karar almak, yetki, görev ve sorumluluğu paylaşmak, işgörenlerin hedef ve süreçlere olan bağlılığını artırmaya yardım eder (Duignan & Bezzina, 2006). Spillane ve arkadaşlarına (2001) göre paylaşımçı liderlik, işlerin önce lider ve işgörenler arasında dağılımının yapılması, daha sonra tüm grup üyelerinin yaptıkları işlerin bütünleştirilme sürecini ifade eder. Buna göre liderlik fonksiyonu, işlerin grup üyeleri arasında paylaşılması ve böylece birden fazla liderin etkileşimine dayalı olarak yapılmasını içeren bir süreçtir. Bu bağlamda Gronn'a (2000) göre paylaşımçı liderlik, okul liderleri, işgörenler ve bunların etkileşim halinde oldukları durumun bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır.

Paylaşımçı liderlik aynı zamanda küresel liderlerin sergilemesi beklenen davranışlarından da biridir (Erçetin & Hamedoğlu, 2007). Paylaşımçı liderlik stili işbirliği, demokrasi ve paylaşım gibi sözcüklerin anlamlarını içeren fakat bu sözcüklerin taşıdığı anlamlardan daha geniş bir anlama sahip olan liderlik uygulaması olduğu belirtilmektedir (Davis, 2009; Baloğlu, 2011).

Paylaşımçı liderlik, iyi uygulandığında okulun vizyonuna ulaşılmasında çok güçlü bir faktördür (Hallinger, 2011). Bu bakımdan yöneticiler, okulda hassas bir denge gözetmeli, okuldaki öğretmenlerden oluşan grupların potansiyel gücünü ve inisiyatif almasını desteklemeli ve gerekli yönlendirmeyi de sağlayabilmelidir (Wilhelm, 2013). Paylaşımçı liderlik davranışlarının sergilendiği okullarda öğrenci başarısının arttığı (Leithwood ve Jantzi, 1999; Murphy, Smylie, Mayrowetz ve Seashore-Louis, 2009) ifade edilmektedir.

Literatürde, paylaşımçı liderlik yaklaşımının kuramsal temelleri üzerinde daha çok Peter Gronn (2002), Richard Elmore (2000) ve James Spillane'nin (2006) görüşleri yer almaktadır. Bu araştırmacılardan farklı olarak paylaşımçı liderlik üzerine araştırma yapanlar arasında Bennett, Harvey, Wise & Woods, (2003); Bolden (2007); Diamond (2007); Halverson (2007); Harris (2003, 2004, 2008); Spillane vd. (2008) ve Woods (2010) bulunmaktadır. Türkiye'de ise "paylaşımçı liderlik" adıyla ele alınan konu (Ağiroğlu Bakır 2013; Bostancı, 2013; Uslu ve Beycioğlu; 2013; Özer

ve Beycioğlu, 2013) Türkçe alanyazında “dağıtılmış liderlik” (Aslan ve Bakır, 2015: 2; Oğuz, 2010) ve “dağıtımcı liderlik” (Baloğlu, 2011a, 2011b, 2012; Baloğlu ve Karadağ, 2011; Korkmaz ve Gündüz, 2011; Özdemir, 2012; Taştan ve Oğuz, 2013) gibi adlarla incelendiği gözlenmektedir.

Literatür incelendiğinde, okulda paylaşımcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu arttırdığı (Ağırdaş, 2014; Ereş ve Akyürek, 2016; Machumu ve Kaitila, 2014; Ulusoy, 2014), öğretmenlerin akademik iyimserlik (Akın Kösterelioğlu, 2017; Bostancı, 2013) ve örgütsel bağlılıklarıyla ilgili pozitif yönde ilişkili olduğu (Akın Kösterelioğlu, 2017; Bakır, 2012; Uslu ve Beycioğlu, 2013; Yetim, 2015; Benson ve Blackman, 2011) ve yine öğretmenlerin öğretim kapasitesini arttırdığı (Camburn, Rowan ve Taylor, 2003; Harris ve Spillane, 2008) tespit edilmiştir. Buna ilaveten Yılmaz ve Turan’ın (2015) yaptığı çalışmada ise, öğretmenlerin okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel güvenini arttırdığı ve dolayısıyla da okulun başarısına olumlu yönde etki ettiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Aslan ve Ağiroğlu Bakır (2015) yaptığı çalışmada, okullardaki öğretmenlerin paylaşımcı liderlikle ilgili kısmen olumlu ve büyük oranda olumsuz görüşlere sahip olduğunu tespit etmiştir. Yılmaz’ın (2013) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin bir kısmının, fikirlerinin müdürleri tarafından dinlendiğini fakat yine de kendi bildiklerini yaptığını belirtmektedir. Beycioğlu ve Sivri (2017) ise paylaşımcı liderliğin, tek bir kişinin tekelinden çıkarılıp diğer paydaşlara yayma yolunun, her okulun kendi bağlamında söz konusu olabileceğini ileri sürmüştür. Bu bağlamda, yapılan literatür taramasında okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlikle ilgili araştırmaların ve elde edilen sonuçların arzu edilen düzeyde olmadığı ve farklı sonuçların elde edildiği dikkat çekmektedir. Okullar bir ülkenin geleceğini şekillendiren, öğrencileri yetiştiren en önemli eğitim kurumlarıdır. Okullarda, eğitim-öğretim işlerinin baş sorumlusu olarak okul yöneticisi yer almaktadır. Okul yöneticilerinin başarılı olabilmesi için bir takım liderlik özelliklerinin sahip olması, onun başarılı olmasını kolaylaştıracak ve okulları istenen hedeflerine ulaştıracaktır. Günümüzde dünyasında paylaşımcı liderlik stili oldukça önemli ve dikkati çekmektedir. Çünkü her gün çeşitliliğin arttığı bir dünyada, tek kişinin okulu başarılı bir şekilde yönetmesinin zor olduğu bir gerçektir. Ancak okulda paylaşımcı liderliğin uygulamaya dönüştürülmesinde esas başlatıcının okul yöneticisi olması beklenir. Bu bağlamda paylaşımcı liderlik anlayışına sahip okul yöneticisi, yetkilerini öğretmenleri ile paylaşarak, okulda ortak bir akıl oluşturup bir sinerji yakalayarak, hem okul işlerini kolaylaştıracak hem de öğretmenleri yönetim sürecine dahil ederek onların okulu sahiplenmelerini ve daha verimli bir çalışma ortamını sağlayacaktır. Paylaşımcı liderlik ile ilgili yapılmış araştırmaların literatür de yeterli düzeyde olmadığı gözlenmektedir. Yapılan bu çalışmada, okullarda paylaşımcı liderlik anlayışı ve kültürünün yaygınlaşması ve paylaşımcı bir okul ortamının oluşmasına katkı sağlanması ve böylelikle de okullardaki öğrenci başarısının artması hedeflenmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, liselerde görev yapan okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarını incelemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algıları; cinsiyet, kıdem, mevcut yönetici ile çalışma süresi ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3.YÖNTEM

3.1.Araştırma Modeli

Araştırmada, okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarının öğretmen algılarına göre incelenmesi amaçlandığından tarama modeli kullanılmıştır. Sosyal bilimlerde kullanılan tarama

modelleri, geçmişte ya da o anda var olan bir durumu, olduğu şekliyle betimlemeyi ve tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2014).

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim-öğretim yılı Güz döneminde Siirt İl merkezinde bulunan 34 lisede görev yapan toplam 817 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi ise basit seçkisiz random (rastgele) yöntemiyle seçilen 16 lisede görev yapan 85'i kadın, 125'i erkek olmak üzere toplam 210 öğretmen oluşturmuştur. Aşağıdaki Tablo 1.'de araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin demografik özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın örnekleminde yer alan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ait bulgular

	Değişkenler	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	85	40.5
	Erkek	125	59.5
Kıdem	1-4 yıl	62	29.5
	5-8 yıl	76	36.2
	9 yıl ve üzeri	72	34.3
Okul yöneticisi ile çalışma süresi	1-2 yıl	79	37.4
	3 - 4 yıl	77	36.5
	5 yıl ve üzeri	54	25.6
Okuldaki çalışma süresi	1-2 yıl	68	32.4
	3- 4 yıl	62	29.5
	5 yıl ve üzeri	80	38.1

Yukarıda yer alan Tablo 1.'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin %59,5'i erkek (125 kişi) %40,5'i (85 kişi) ise kadındır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %29,5'i (62 kişi) 1-4 yıl arası, %36,2'si (76 kişi) 5-8 yıl arası, %34,3'ü (13 kişi) ise 9 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticisi ile aynı kurumda çalışma süresi incelendiğinde ise, %32,4'ü (68 kişi) 1-2 yıl, %29,5'i (62 kişi) 3-4 yıl, %38,1'i (80 kişi) ise 5 yıl ve üzeri olduğu belirlenmiştir.

3.3.Veri Toplama Araçları

Araştırmada kişisel bilgiler formu ve Paylaşımçı liderlik ölçeği olmak üzere iki veri toplama aracı kullanılmıştır. Bu veri toplama aracı Siirt İl Mili Eğitim Müdürlüğünden ve uygulama yapılacak olan okul idarelerinden gerekli yasal izin alındıktan sonra, araştırmaya katılacak olan öğretmenlere ön bilgilendirme yapılarak araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

3.3.1.Okul Müdürlerinin Paylaşımçı Liderlik Davranışları Ölçeği

Bu araştırma da, okul yöneticilerinin paylaşımçı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarını belirlemek amacıyla Özer ve Beycioğlu (2013) tarafından geliştirilen ve 5'li Likert tipinde dizayn edilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplam 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutu bulunmamaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesi 1,00-1,80 "hiçbir zaman- Düşük"; 1,81-2,60 "nadiren"; 2,61-3,40 "bazen"; 3,41-4,20 "çoğu zaman"; 4,21-5,00 "her zaman" şeklindedir. Özer ve Beycioğlu (2013) tarafından geliştirilen paylaşımçı liderlik ölçeğine ilişkin geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçeğin tek faktörlü bir yapıda olduğu ve Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısının .92 olduğu belirlenmiştir. Yapılan bu araştırmada ise, Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı .96 olarak tespit edilmiştir.

3.4.Verilerin Analizi

Çalışmanın verileri SPSS 21 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Okul yöneticilerinin paylaşımçı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Benzer şekilde öğretmen algılarının kıdem ve mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi ve okulda

çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve bu analiz sonucunda anlamlı farklılık ortaya çıkmış ise bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla da LSD testi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma hipotezleri ise .05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir

4. BULGULAR

4.1. Okul Yöneticilerinin Paylaşımçı Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Algılarına Ait Bulgular

Araştırmada okul yöneticilerinin paylaşımçı liderlik davranışlarına ilişkin lise öğretmenlerinin algılarına ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 2.'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Paylaşımçı Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular (N:210)

Maddeler		\bar{X}	Ss	Algı düzeyi
M1	Müdürümüz, okula ilişkin karar alma süreçlerine diğer paydaşları da (örn. öğretmenleri, öğrencileri, velileri) dâhil eder.	3.51	1.16	İyi düzeyde
M2	Müdürümüz, okulun amaçlarına ulaşması için diğer okul paydaşları ile (müdür yardımcıları, öğretmenler, öğrenciler, veliler) işbirliği içinde çalışır.	3.58	1.12	İyi düzeyde
M3	Müdürümüz, öğretmenlerin eğitim-öğretimle ilgili konulardaki çabalarını destekler.	3.70	1.09	İyi düzeyde
M4	Öğretmenler, öğrenciler ve veliler görüş ve önerilerini okul müdürüne rahatlıkla söylerler.	3.90	1.09	İyi düzeyde
M5	Öğretmenler okulun yönetsel işlerine katkı sağlamak konusunda isteklidirler	3.36	1.09	İyi düzeyde
M6	Öğretmenler okul yöneticilerine yardımcı olurlar.	3.62	1.01	İyi düzeyde
M7	Müdürümüz, okul işlerini diğer okul üyeleri ile etkileşim halinde yerine getirme konusunda isteklidir.	3.64	1.09	İyi düzeyde
M8	Öğretmenlerin, okulda gerçekleşen tüm değişim ve gelişme çabalarına etkin olarak katılmaları sağlanır.	3.66	1.05	İyi düzeyde
M9	Müdürümüz, okulda karşılaşılan bir sorunun çözümü sürecinde, işin niteliğine, kişilerin bilgi ve deneyimlerine bakarak diğer okul üyelerinin (öğretmenler, öğrenciler, veliler, vb.) katılımını sağlarlar.	3.58	1.05	İyi düzeyde
M10	Müdürümüz, paylaşımçı dayalı bir okul ortamı oluşturma konusunda çaba gösterir	3.61	1.07	İyi düzeyde
Paylaşımçı Liderlik (Toplam)		3.62	.92	İyi düzeyde

Yukarıdaki Tablo 2’de görüldüğü gibi, branş öğretmenlerinin okul yöneticilerinin paylaşımçı liderlik davranışlarına ilişkin algılarının ($\bar{X} = 3.62$) "iyi düzeyde" olduğu ancak "çok iyi düzeyde" olmadığı ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle, branş öğretmenleri okul yöneticilerinin paylaşımçı liderlik davranışlarına uygun ve iyi bir düzeyde performans gösterdiklerini belirtmektedirler. Ancak çok yüksek bir düzeyde paylaşımçı liderlik davranışlarına sahip olmadıkları da söylenebilir.

4.2 Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmada kişisel değişkenlere yönelik bulgular cinsiyet, mesleki kıdem ve mevcut yönetici ile çalışma süresi ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre sırasıyla açıklanmıştır.

4.2.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Okul Yöneticilerinin Paylaşımçı Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Algıları

Araştırma sonucunda cinsiyet değişkenine göre elde edilen bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Cinsiyete göre okul yöneticilerinin paylaşımçı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarına ait t- testi sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	sd	t	p
Paylaşımçı Liderlik	Kadın	5	3.81	.80	2	2.530	.01
	Erkek	125	3.49	.98	208		

Yukarıdaki Tablo 3.’de gösterildiği gibi, okul yöneticilerinin paylaşımçı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-

testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin kadın ve erkekler öğretmenlerin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ($p \leq .05$) olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın kadın öğretmenler lehine sonuçlandığı belirlenmiştir. Buna göre, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarını daha yüksek ve olumlu düzeyde algıladıkları söylenebilir.

4.2.2. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Paylaşımcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Algıları

Mesleki kıdeme göre okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarına ait bulgular aşağıdaki Tablo 4.'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Mesleki kıdeme göre okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algılarına ilişkin ANOVA sonuçları

Faktörler	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Ss	F	p	LSD
Paylaşımcı liderlik davranışları	1-4 yıl	62	3.78	.91	.951	.01	1-4 yıl ile 5-8 yıl
	5-8 yıl	76	3.30	.98			9 yıl ve üzeri
	9 yıl ve üzeri	72	3.79	.78			ile 5-8 yıl

Yukarıdaki Tablo 4 incelendiğinde, mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıkların ($p \leq .05$) olduğu tespit edilmiştir. Hangi gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğunu belirlemek için yapılan LSD testi sonucunda; mesleki kıdemi 1-4 yıl olan öğretmenler ile 5-8 yıl arasında olanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu ve bu anlamlı farklılığın 1 ile 4 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin lehine sonuçlandığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde 9 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenler ile 5-8 yıl arasında olan öğretmenler arasında anlamlı bir farkın olduğu bu anlamlı farkın kıdemi 9 yıl ve üzeri olan öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile mesleki kıdemi 4 yıl ve daha az olan öğretmenler ile 9 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin mesleki kıdemi 5 ile 8 yıl arasında olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin algılarının daha olumlu ve daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

4.2.3. Mevcut Okul Yöneticisi İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Paylaşımcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Algıları

Okul yöneticilerinin Paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkenine ait bulgular aşağıdaki Tablo 5.'de gösterilmiştir.

Tablo 5. Mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresine göre öğretmenlerin paylaşımcı liderlik puan ortalamalarına göre ANOVA sonuçları

	Mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi	N	\bar{X}	Ss	F	p	LSD
Paylaşımcı liderlik davranışları	1-2 yıl	79	4.14	.77	13.104	.00	1-2 yıl ile 3-4 yıl
	3-4 yıl	77	3.33	.96			1-2 yıl ile 5 yıl üstü
	5 yıl ve üzeri	54	3.43	.89			

Yukarıdaki Tablo 5'de mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi değişkenine göre okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($p \leq .05$) tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, öğretmenlerin okul yöneticisi ile çalışma süresi 1-2 yıl arasında olanlar ile 3-4 yıl arasında olanlar arasında ve yine yönetici ile çalışma süresi 1-2 yıl olanlar ile 5 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık olduğu göze çarpmaktadır. Bu anlamlı farklılığın mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi 1-2 yıl arasında olanlar öğretmenlerin lehine olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi 1-2 yıl arasında olan öğretmen grupları ile çalışma süresi 3 yıl ve üzeri

olan öğretmen gruplarına göre okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin algılarının daha olumlu düzeyde olduğu belirlenmiştir.

4.2.4. Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Paylaşımcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Öğretmenlerin Algıları

Okuldaki çalışma süresi değişkenine göre okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarına ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 6.'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Öğretmenlerin okuldaki çalışma süresine değişkenine göre okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin ANOVA sonuçları

	Okulda çalışma süresi	N	\bar{X}	Ss	F	p	LSD	
Paylaşımcı liderlik davranışları	1-2 yıl	68	4.00	.77	10.022	.00	1-2 yıl ile 3-4 yıl	
	3-4 yıl	62	3.36	.96				1-2 yıl ile 5 yıl üstü
	5 yıl ve üzeri	80	3.48	.89				

Yukarıdaki Tablo 6.'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin okulda çalışma süresi göre, katılımcıların paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($p \leq .05$) tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, öğretmenlerin okuldaki çalışma süresinde 1-2 yıl ile 3-4 yıl arasında olanlar ile okulda çalışma süresi 1-2 yıl ile 5 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılığın ise okulda çalışma süresi 1-2 yıl olan öğretmenlerin lehine sonuçlandığı diğer bir ifade ile okulda çalışma süresi 1-2 yıl olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin paylaşımcı liderliğe ilişkin algıları çalışma süresi 3 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, lise müdürlerinin paylaşımcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin algılarına göre incelemektir. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin paylaşımcı liderlik ile ilgili lise öğretmenlerinin algılarının "iyi düzeyde" olduğu belirlenmiştir. Başka bir deyişle, branş öğretmenleri okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına uygun ve iyi bir düzeyde performans gösterdiklerini belirtmektedirler. Ancak okul yöneticilerinin çok yüksek bir düzeyde paylaşımcı liderlik davranışlarına sahip olmadıkları da söylenebilir. Buna göre okul yöneticileri, okula ilişkin karar alma süreçlerine diğer paydaşları da (öğretmenleri, müdür yardımcıları, öğrencileri, velileri vs.) dahil etmede ve okulun amaçlarına ulaşması için diğer okul paydaşları ile işbirliği içinde çalışmada, öğretmenlerin okulun yönetsel işlerine katkı sağlamaya teşvik etmede ve eğitim-öğretimle ilgili konulardaki çabalarını desteklemede, okulun gelişme ve yeniliklerine öğretmenlerin de etkin katılımlarını sağlamada, sağlıklı bir etkileşim ortamı oluşturup okulda karşılaşılan sorunların çözümüne ilgili tüm tarafların katılımının sağlanarak çözüme ve kısacası paylaşıma dayalı bir okul oluşturma konusunda iyi düzeyde performans gösterdiği ancak çok iyi bir düzeyde olmadıkları söylenebilir. Yapılan araştırma sonucunda, öğretmen performansının daha da yükseltilmesi ve eğitimin kalitesinin artırılması adına okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarını daha etkili bir şekilde sergilemeleri önem arz etmektedir. Paylaşımcı liderliğin sergilendiği bir okulda, öğretmenler, öğrenciler ve veliler görüş ve önerilerini okul yöneticisine rahatlıkla söyleyebildiği, öğretmenlerin okul yöneticilerine yardımcı olduğu, öğretmenlerin eğitim-öğretimle ilgili konulardaki çabalarının yöneticiler tarafından desteklendiği, okulda karşılaşılan sorunların çözümüne ilişkin okul üyelerinin katılımının sağlandığı, okula ilişkin karar alma süreçlerine okul paydaşlarının dahil edildiği vb. özellikler görülmekte ve böylelikle de olumlu bir okul ikliminin oluşması sağlanabilir. Kısaca Baloğlu'nunda (2011b) belirttiği gibi, paylaşımcı liderlik, liderlik uygulama tekniği olmasının yanında yönetimde sinerji oluşturma tekniği olarak da görülebilir. Branş öğretmenleri okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin algılarının en yüksek ortalamaya sahip olan maddede, "Öğretmenler, öğrenciler ve veliler görüş ve önerilerini okul müdürüne rahatlıkla söylerler" şeklinde belirtilmektedir. En düşük ortalamaya sahip madde de ise "Öğretmenler okulun

yönetimsel işlerine katkı sağlamak konusunda isteklidirler” şeklinde ifade edilmiştir. Bu durum, öğretmenlerin yönetimsel faaliyetlere katkı sağlama konusunda fazla risk ve sorumluluk almak istememelerinden kaynaklı olabileceği söylenebilir. Yılmaz (2013) ise yaptığı araştırmada öğretmenlerin bir kısmının, fikirlerinin müdürleri tarafından dinlendiğini fakat yine de kendi bildiklerini yaptığını belirtmektedir. Aslan ve Ağiroğlu Bakır (2015) yaptığı araştırmada, paylaşımcı liderlikle ilgili öğretmenlerin algılarının kısmen olumlu ve büyük oranda olumsuz yönde olduğu belirlenmiştir. Özmuş (2018) okullarda paylaşımcı liderlik ile ilgili yaptığı araştırmada, okullarda paylaşımcı liderliğin uygulanmasının önünde özellikle klasik yönetim paradigmasına ait anlayış ve bakış açılarından kaynaklı engellerin olduğunu tespit etmiştir. Erdoğan ve Demirkasimoğlu (2010) yaptığı araştırmada, ailelerin önemli bir kısmının, eğitim sürecine katılımında isteksiz ve pasif olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, okula katılımında ailelerin ve eğitimcilerin olumsuz tavırlarının ciddi engeller oluşturduğunu dile getirmişlerdir. Bayrakçı ve Dizbay (2013) ise okul yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada, okul-aile birliklerinin, okul yönetimine katılımının maddi konularla sınırlı olduğunu belirtmektedir. Buna ilaveten, Beycioğlu ve Sivri (2017) paylaşımcı liderliğin, tek bir kişinin tekelinden çıkarılıp diğer paydaşlara yaymanın yolunun, her okulun kendi bağlamında söz konusu olabileceğini ileri sürmüştür. Baloğlu'nun (2012) yaptığı araştırmada, değerler temelli liderlik davranışlarına sahip okul müdürlerinin liderlikle ilgili sorumluluklarını diğer öğretmenlerle paylaştıkları belirlenmiştir. Ereş ve Akyürek (2016), Korkmaz ve Gündüz (2011), Şarbay ve Bostancı (2018) ve Yılmaz'ın (2013) yaptığı araştırmada ise, okul müdürlerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının “yüksek düzeyde” olduğu ve yapılan bu araştırma sonucuyla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Akgün (2019) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının “çok yüksek” düzeyde, Arabacı, Karabatak ve Polat (2016) ve Adıgüzelli'nin (2016) yaptığı araştırmada ise “orta düzeyde” olduğu ve yapılan bu araştırmanın sonucunu desteklememektedir.

Araştırmada cinsiyete göre lisede görev yapan kadın öğretmenlerin paylaşımcı liderlik algıları, erkek öğretmenlerin liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın kadın öğretmenlerin lehine sonuçlandığı tespit edilmiştir. Bu sonuç kadın öğretmenlerin paylaşımcı liderlik algılarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bayanların örgütsel gelişme sürecinde paylaşımcı liderlik uygulamasında erkeklere göre daha olumlu yaklaşımları olduğu görülmüştür. Arabacı, Karabatak ve Polat (2016) Grant (2011) ve Yener'in (2014) yaptığı araştırmada benzer sonuçlar elde edilmiştir. Dolayısıyla bu sonuç yapılan araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir. Bununla birlikte, Bakır'ın (2012) yaptığı araştırmada ise erkek öğretmenlerin paylaşımcı liderlik algılarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Akgün (2019), Çağlar, Yakut ve Karadağ (2005), Erkuş (1997), Koçak ve Helvacı (2011), Üstündağ (1975) ve Yılmaz'ın (2013) yaptığı araştırmalarda, paylaşımcı liderlik davranışına ilişkin kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirtilen çalışmaların bulguları ile bu araştırma bulguları birbirini desteklememektedir.

Mesleki kıdeme göre okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdemi 4 yıl ve daha az olan öğretmenler ile 9 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi 5-8 yıl arasında olan öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğu ve farkın 1-4 yıl ve 9 yıl üzeri olan öğretmenlerin lehine olduğu saptanmıştır. Bunların nedeni olarak da, okulda mesleki kıdemi az olan öğretmenlerin okul yöneticilerini rol modeli algılamalarından kaynaklanabileceği söylenebilir. Diğer taraftan mesleki kıdemi 9 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin 5-8 yıl arasında olan öğretmenlere kıyasla okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarını daha olumlu olarak algılamaları, okulu sahiplenme ve benimsemelerinden kaynaklı olabileceği söylenebilir. Grant (2011) yaptığı araştırmada, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin mesleğe daha önce başlayan öğretmenlere göre yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarını daha etkili gördükleri belirlenmiştir. Bu araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Ancak, Ağiroğlu Bakır ve Aslan (2014), Bakır (2012) ve Yener'in (2014) yaptığı araştırmada ise öğretmenlerin meslekte

kıdemi az olan öğretmenlerin daha düşük düzeyde paylaşımcı liderlik algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Korkmaz ve Gündüz (2011), Uslu ve Beycioğlu (2013) ve Yılmaz'ın (2013) yaptığı araştırmada ise, okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları kıdeme göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Araştırmada, mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi 1-2 yıl arasında olan öğretmen grupları ile 3 yıl ve üzeri olan öğretmen grupları arasında anlamlı farkın olduğu ve bu anlamlı farkın mevcut okul yöneticisi ile çalışma süresi 1-2 yıl arasında olan öğretmenlerin lehine sonuçlandığı saptanmıştır. Bunun nedeni olarak, okulda çalışma süresi az olan öğretmenlerin mesleğe ilişkin daha idealist yaklaşımı ve okul yöneticilerini kendilerini rol modeli olarak görmelerinden kaynaklanabileceği söylenebilir. Koçak ve Helvacı'nın (2011) yaptığı araştırmada benzer sonuçlar elde edildiği ve bu araştırma sonucunu da destekler niteliktedir. Belirtilen araştırmalarda, okul yöneticisinin paylaşımcı liderlik davranışları, aynı okul yöneticisiyle çalışan öğretmenlerin algıları çalışma süresi arttıkça düştüğü tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu sonuç yapılan araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir. Gündüz (2011), Korkmaz ve Gündüz'ün (2011) yaptığı araştırmada ise okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik düzeyleri hakkındaki görüşlerinde öğretmenlerin okul yöneticisiyle birlikte çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Yapılan analiz sonucunda, öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi değişkenine göre, okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı farklılıkların olduğu göze çarpmaktadır. Buna göre öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi 1-2 yıl ile 3-4 yıl, 5 yıl ve üzeri öğretmen grupları arasında anlamlı farkın olduğu, bu anlamlı farkın ise okulda çalışma süresi 1-2 yıl olan öğretmenlerin lehine sonuçlandığı saptanmıştır. Buna göre, okul yöneticilerinin paylaşımcı liderliğe ilişkin öğretmen algıları çalışma süresi 1-2 yıl arasında olan öğretmen gruplarının okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin algılarının 3 yıl ve üzeri olan öğretmen gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Arabacı, Karabatak ve Polat'ın (2016), Koçak ve Helvacı (2011) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin okulda çalışma süresi düşük olanların öğretmen gruplarının yüksek olanlara göre okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlikle ilgili algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, yapılan araştırmanın bulguları birbirini destekler nitelikte olduğunu göstermektedir. Korkmaz ve Gündüz'ün (2011) yaptığı araştırmada ise öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi değişkenine göre, okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları arasında anlamlı farklılıkların olmadığını tespit etmişlerdir. Bu araştırma sonucunu desteklememektedir.

Günümüz eğitim örgütlerinde işgörenlerin liderlik becerilerinin geliştirilmesi ve birlikte karar süreçlerine ve yönetsel etkinliklere katılımın sağlanması bir seçenek değil zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleceğin liderleri, örgütte bütünleştirmeye ve uyumlaştırmaya odaklanmaları zorunlu hale gelmiştir. Bu bağlamda, günümüzde liderlerin en önemli rolü, örgütleri etkileyecek ve iç dinamikleri harekete geçirecek bir yönetim sistemini etkin kılmaktır. Bu nedenle, yetenekli ve potansiyeli olan işgörenleri etkin kılmak ve işte tutmak geleceğin liderlerinin en önemli becerilerinden biridir. Sonuç olarak paylaşımcı liderlik, liderliğin okulun iç ve dış paydaşlarıyla paylaşılmasını sağlayarak örgütün daha etkili olmasını sağlayabilir. Özellikle de, demokratik bir okul kültürünün geliştirilmesinde paylaşımcı liderliğin etkisi büyük olduğu açıktır. Paylaşımcı lider, karar alma süreçlerine okulun tüm paydaşlarını katarak ve işbirliği yaparak yeni liderlerin yetişmesine ortam hazırlayabilir. Bu nedenle, okulda paylaşımcı liderlik özellikleri sergilemek isteyen okul yöneticileri, yetki devretmeyi, birlikte karar almayı, işgörenlerin sorumluluk almasını ve astlarının yeteneklerini geliştirmeyi bir ilke olarak benimsemeli ve asla taviz vermeden amaca ulaşmak için gayret dolu bir çaba sarf etmelidir. Böylece, olumlu bir okul ikliminin oluşmasına katkı sağlayabilir. Sonuçta hem nitelikli bir eğitim-öğretim ortamının oluşmasına zemin hazırlar hem de öğrencilerin potansiyelleri ölçüsünde gelişimlerine fırsatlar sağlayabilir.

5.1.Öneriler

Bu araştırmanın sonucuna dayalı olarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

1. Okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarının öğretmen algıları açısından iyi düzeyde olduğu ancak; çok iyi düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle okul yöneticilerinin okullarda olumlu bir iklim oluşturmada paylaşımcı liderlik anlayışının benimsetilmesi adına MEB bünyesindeki okul yöneticilerine hizmet içi eğitsel etkinlikler düzenlenebilir.
2. Milli Eğitim Bakanlığı ve Üniversiteler arasında işbirliği yapılarak, paylaşımcı liderlik kültürünün içselleştirilmesi için okul müdürlerinin ve öğretmenlerin mesleki gelişimine önem verilmek suretiyle okulların misyon ve vizyonuna katkı da bulunulabilir.
3. Bu çalışmada okul yöneticisinin sahip olması gereken paylaşımcı liderlik özellikleri ile ilgili sadece öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Benzer bir araştırma okul müdürleri, müdür yardımcıları, veli ve öğrenci görüşlerine başvurularak da yapılabilir.
4. Araştırmacılar, okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarına ilişkin farklı eğitim kademelerinde ve bölgelerde farklı yöntemleri ve veri toplama araçları (gözlem, görüşme ve mülakat vb.) kullanarak araştırma yapabilirler.

KAYNAKÇA

Adıgüzelli, Y. (2016). Dağıtılmış liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 259-289.

Akgün, Ö. F. (2019). *Dağıtımcı liderlik davranışlarının okul türüne ve müdürlerin belirli özelliklerine göre incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ağırdaş, Y. (2014). *Resmi liselerde dağıtımcı liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ağiroğlu Bakır, A. ve Aslan, M. (2014). Paylaşılan liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi. *e-International Journal of Educational Research*, 5(3), 56-71.

Ağiroğlu Bakır, A. (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Akın Kösterelioğlu, M. (2017). The effect of teachers' shared leadership perception on academic optimism and organizational citizenship behaviour: A Turkish case. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 246-258.

Arabacı, İ.B., Karabatak, S. ve Polat, H. (2016). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1015-1032.

Aslan, M., ve Ağiroğlu Bakır, A. (2015). The interaction of distributed leadership and organizational commitment in schools. *Electronic International Journal of Education, Arts, and Science*, 2(1), 1-30.

Bakır, A. A. (2012). *Öğretmelerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayımlanmamış Doktora tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Baloğlu, N. (2011a). Dağıtımcı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.

Baloğlu, N. (2011b). Dağıtımcı liderlik uygulamaları: Eklektik bir tasarım çalışması. *Ahi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (4), 163-181.

- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2011). Dağıtımçı liderlik:Okullarda yönetimin yeniden yapılandırılması sürecinde dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Baloğlu N. (2012). Relations between value-based leadership and distributed leadership:A casual research on school principles' behavior. *Eğitim Bilimleri:Teori ve Uygulama*, 12(2),1367-1375.
- Bayrakçı, M., ve Dizbay, S. (2013). Ortaöğretim kurumlarında okul aile birliklerinin okul yönetimine katılım düzeyleri. *Sakarya University Journal of Education*, 3(1), 98-112.
- Beatriz, P., Deborah, N. ve Hunter, M. (2008). *Improving scholl leadership, policy and practice:policy and practice*. Volume 1. OECD Publishing.11.02.2019 tarihinde indirilmiştir.
- Bennett, N., Harvey, J. A., Wise, C., & Woods, P. A. (2003). *Distributed leadership: A desk study*.Retrieved from www.ncsl.org.uk/literature reviews.12.05.2017 tarihinde indirilmiştir.
- Benson,A. ve Blackman, D. (2011). To distribute leadership or not ? A lesson from the Islands. *Tourism Management*, 32,1141-1149.
- Bolden, R. (2007). Distributed leadership. In Marturano, A. and Gosling, J. (Eds.). *Leadership: The key concepts* (pp. 42-45). Abingdon, Routledge, England: University of Exeter Press.
- Bostancı, A. B. (2013). The prediction level of teachers' organizational citizenship behaviors on the successful practice of shared leadership. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 177-194.
- Camburn, E., Rowan, B. ve Taylor, J. E. (2003). Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25 (4), 347-373.
- Çağlar, A., Yakut, Ö., & Karadağ, E. (2005) İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 61-80.
- Davis, M. W. (2009). *Distributed leadership and school performance*. (Unpublished Doctora Dissertation). The Graduate School of Education and Human Development of George Washington University, USA.
- Diamond, J. (2007). *A new view:Distributed leadership*. Boston: Harvard University.
- Duignan, P., and Bezzina, M. (2006). Distributed leadership: The theory and the practice. *In CCEAM Annual Conference*. Hilton Cyprus Hotel, Lefkosia, Cyprus (pp.12-17).
- Erçetin, Ş.Ş. ve M.A. Hamedoğlu (2007). Küreselleşme sürecinde ulusal liderleri roller ve uluslararası izdüşümleri. *ICENAS 38, Uluslararası Asya ve Kuzey Afrika Çalışmaları Kongresi*. Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu. Bildiri özetleri kitabı. 10-15. Eylül.2007 Ankara.
- Ereş, F. ve Akyürek, M. İ. (2016). İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu algıları arasındaki ilişki düzeyleri. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(3), 427-449.
- Erdoğan, Ç., & Demirkasımoğlu, N. (2010). Ailelerin eğitim sürecine katılımına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(3), 399-431.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Grant, C.P. (2011). *The relationship between distributed leadership and principal's leadership effectiveness in North Carolina*. (Unpublished Doctoral Dissertation). The Graduate Faculty of North Carolina State University. Raleigh, North Carolina.

- Gronn, P. (2000). Distributed Properties: A new architecture for leadership. *Educational Management ve Administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002a). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Gronn, P. (2002b). Distributed Leadership. In K. Leithwood, P. Hallinger, K. Seashore. Louis, G. Furman Brown, P. Gronn, W. Mulford and K. Riley (eds). *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*, Dordrecht: Kluwer.
- Halverson, R. R. (2007) Systems of practice and professional community: The Adams case. In: Spillane, J.P. and Diamond, J.B. (eds). *Distributed Leadership in Practice*. New York: Teachers College Press, 35-62.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Hersy, fantasy or possibility? *School Leadership and Management: Formerly Scholl Organisation*. 23(3), 313-324.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement leading or misleading? *Educational Management Administration and Leadership*, 32(1), 11-24.
- Harris, A. (2008a). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188.
- Harris, A. ve Spillane J. (2008b). Distributed leadership through the looking glass. *British Educational Leadership, Management and Administration Society*, 22(1), 31-34.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of educational administration*, 49(2), 125-142.
- Helverson, C.A. (2001). Activity theory and distributed cognition: Or what does CSCW need to do with theories? *Computer Supported Cooperative Work*, 11(1-2), 243-267.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Koçak, F., Helvacı, M. A. (2011) Okul yöneticilerinin etkililiği (Uşak İli Örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 33-55.
- Korkmaz, E. ve Gündüz, H. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 123-153.
- Korkmaz, E. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri (İzmit örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Leithwood, K. ve Jantzi, D. (1999). The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational Administration Quarterly*, 35, 679-706.
- Murphy, J., Smylie, M., Mayrowetz, D., ve Seashore-Louis, K. (2009). The role of the principal in fostering the development of distributed leadership. *School Leadership and Management*, 29(4), 181-214.
- Machumu, H. ve Kaitila, M. (2014). Influence of leadership styles on teachers job satisfaction: A case of selected primary schools in Songea and Morogoro Districts, Tanzania. *International Journal of Administration and Policy Studies*, 6(4), 53-61.
- Oğuz, E., (2010). Dağıtılmış liderlik. (Edit: Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. (s. 157-164). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özdemir, M. (2012). Dağıtımcı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 18(4), 575-598.

- Özer, N. ve Beycioğlu K. (2013). Paylaşılan liderlik ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *İlköğretim online*, 12(1), 77-86.
- Özmuşul, M . (2018). Okul yönetiminde karar sürecine öğrenci, veli ve personelin katılması: paylaşımcı liderlik bakımından bir analiz. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi:Kuram ve Uygulama* ,1(2), 94-103 .
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics* 34(2), 130- 140.
- Sivri, H., & Beycioğlu, K. (2017). Okullardaki Paylaşılan Liderliğe İlişkin Ampirik Araştırmaların İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(1), 135-163.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69, (2), 143-150.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spillane, J., Halverson, R., ve Diamond, J. (2001). *Towards a Theory of leadership practice : A distributed perspective*. Institute for Policy Research Working Article, Northwestern University.
- Spillane, J. P., Diamond, J.B. ve Jita, L. (2003). Leading Instruction: The Distribution of Leadership For Instruction. *Journal of Curriculum Studies*, 35(5), 553-543.
- Spillane, J. P., Camburn, E. M., Pustejovsky, J., Pareja, A. S., ve Lewis, G. (2008). Taking a distributed perspective:Epistemological and methodological trade-offs in operationalizing the leader-plus aspect. *Journal of Educational Administration*,46(2),189-213.
- Şarbay, B. ve Bostancı, B. A. (2018). Okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 6(2), 1-21
- Şişman, M. (2012). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Taştan, M. ve Oğuz , E . (2013) . İlköğretim öğretmenleri için dağıtımcı liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 103-124.
- Ulusoy, T. (2014). *Okullarda sergilenen dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Uslu, B. ve Beycioğlu, K. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rolleri arasındaki ilişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 323-345.
- Üstündağ, M. (1975). *Ticaret lisesi müdürlerinin okul yönetimindeki liderlik davranışları*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wilhelm, T. (2013). How principals cultivate shared leadership. *Educational Leadership*, 71(2), 62-66.
- Woods, P., Bennett, N., Harvey, J. A. ve Wise, C. (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership. findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration Leadership*, 32(4), 439-457.
- Woods, P. A. (2010). Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education* 7(1), 3-36.
- Yener, S. (2014). *Özel ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik algısının aracı değişken ilişkisinin araştırılması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yetim, Z. (2015). *İlköğretim kurumlarında dağıtımçı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A.İ. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yılmaz, D. ve Turan, S. (2015). Dağıtılmış liderliğin okullardaki görünümü: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 93-126.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.