

T.C.
KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DAĞITIMCI LİDERLİK
UYGULAMA BECERİLERİ İLE ÖRGÜT İKLİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Mehmet ÇOMAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KIRŞEHİR-2021



©2021- *Mehmet ÇOMAK*

T.C.

KIRŞEHİR AHİ EVRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DAĞITIMCI LİDERLİK
UYGULAMA BECERİLERİ İLE ÖRGÜT İKLİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

**RELATIONSHIPS BETWEEN DISTRIBUTED LEADERSHIP
PRACTICE SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND
ORGANIZATIONAL CLIMATE**

Hazırlayan

Mehmet ÇOMAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

KIRŞEHİR- 2021

KABUL VE ONAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Mehmet ÇOMAK tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Uygulama Becerileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiler” adlı tez çalışması tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından oybirliği/oyçokluğu ile **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir

Danışman(İmza)

Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

Üye.....(İmza)

Prof. Dr. Atila YILDIRIM

Üye.....(İmza)

Doç. Dr. Bahadır GÜLBAHAR

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza)

Prof. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../20..

Mehmet ÇOMAK

İmza

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DAĞITIMCI LİDERLİK UYGULAMA BECERİLERİ İLE ÖRGÜT İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Mehmet ÇOMAK

Danışman: Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

2021– 98 (xii+86)

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Jüri

Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

Prof. Dr. Atila YILDIRIM

Doç. Dr. Bahadır GÜLBAHAR

Bu araştırmanın temel amacı öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin dağıtımci liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki düzeyini incelemektir. Araştırmanın evrenini Konya ili, Çumra ve Bozkır ilçeleri sınırları içerisinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan 1335 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu okullardan çalışmaya katılan ve seçkisiz olarak belirlenen 216 öğretmen oluşturmuştur. Veriler, “Dağıtımci Liderlik Envanteri” ve “Örgüt İklimi Ölçeği” yardımı ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında toplanan veriler, SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Örnekleme dâhil edilen öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında yapılan tanımlayıcı istatistikî analizler için frekans ve yüzde alma teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sürecinde bağımsız iki değişken arasında var olan ilişki durumunu belirlemek amacıyla t- testi, iki ve daha fazla değişken arasında var olan ilişkileri belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) tekniği kullanılmıştır. Dağıtımci liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulguların değerlendirilmesi neticesinde; araştırmaya dâhil edilen öğretmenlerin algılarına göre; okul yöneticilerinin dağıtımci liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen algılarına göre okul yöneticileri, dağıtımci liderlik boyutlarından takım çalışması davranışını yüksek düzeyde gösterirken, destek verme davranışını daha düşük bir düzeyde göstermektedirler. Yine araştırma sonuçlarına göre dağıtımci liderlik boyutlarından destek verme, denetim ve takım çalışması davranışlarına yönelik öğretmen algıları katılımcıların yaş durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Araştırmaya dâhil edilen öğretmenlerin örgüt iklimi algıları orta düzeydedir. Örgüt iklimi boyutlarından samimi öğretmen davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve destekleyici müdür davranışına ilişkin öğretmen algılarının yüksek düzeyde; buna karşılık umursamaz öğretmen davranışı, emredici müdür davranışı ve kısıtlayıcı müdür davranışı düşük düzeydedir. Okul yöneticilerin dağıtımcı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkilere ilişin bulgulara göre örgüt ikliminin destekleyici müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı alt boyutları ile dağıtımcı liderliğin destek verme, denetim ve takım çalışması alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ilgili literatür temelinde tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dağıtımcı liderlik, Örgüt iklimi



ABSTRACT

RELATIONSHIPS BETWEEN DISTRIBUTED LEADERSHIP PRACTICE SKILLS OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND ORGANIZATIONAL CLIMATE

MANAGERS

M.Sc. Thesis

Preparer: Mehmet ÇOMAK

Advisor: Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

2021 - 98 (xii+86)

Kırşehir Ahi Evran University, Graduate School Of Social Sciences

Educational Sciences Department

Educational Management Science

Jury

Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

Prof. Dr. Atila YILDIRIM

Doç. Dr. Bahadır GÜLBAHAR

The main purpose of this study is to examine the relationship between the organizational climate and the distributive leadership practice skills of school administrators according to the perceptions of teachers working in Çumra and Bozkır districts of Konya. The universe of the research consists of 1335 teachers working in official primary and secondary schools within the borders of Konya province, Çumra and Bozkır districts. The sample of the study, on the other hand, consisted of 216 teachers who participated in the study and were determined randomly. The data of the research were collected using the "Distributive Leadership Inventory" and "Organizational Climate Scale". The data collected within the scope of the research were analyzed with the SPSS package program. Frequency and percentage taking techniques were used for descriptive statistical analyzes about the demographic characteristics of the teachers included in the sample. In the research process, in order to determine the relationship between two independent variables, the t-test was used, and one-way analysis of variance (ANOVA) was adhered to in order to determine the existing relationships between two or more variables. Finally, correlation analysis was conducted to examine the relationship between distributive leadership practices and organizational climate. As a result of the evaluation of the obtained findings; According to the perceptions of the teachers included in the study, it was concluded that the school administrators applied distributive leadership behaviors at a high level. According to teachers perceptions, school administrators showed more teamwork behavior than distributive leadership dimensions, while they showed a lower level of support behavior. Again looking at the results of the

research; It has been observed that teachers' perceptions of support, supervision and teamwork behaviors among distributive leadership dimensions differ significantly according to age. It is seen that the perceptions of the teachers included in the study about organizational climate are at a moderate level. Teachers perceptions of the dimensions of sincere teacher behavior, collaborative teacher behavior and supportive principal behavior are high, but the low perceptions of teachers regarding the dimensions of reckless teacher behavior, mandatory principal behavior and restrictive principal behavior indicate that teachers give consistent answers about the organizational climate. When the relationship between school administrators' distributed leadership practice skills and organizational climate is examined; According to the findings, it was seen that there is a moderate positive relationship between the supportive principal behavior, sincere teacher behavior and collaborative teacher behavior sub-dimensions of the organizational climate and the distributed leadership support, supervision and teamwork subdimensions.

Keywords: Leadership, Distributed Leadership, Organizational Climate



ÖN SÖZ

21. yüzyılla birlikte hızla gelişen, ulaşım ve iletişim teknolojilerinde ortaya çıkan gelişmelerin etkisiyle hızla küreselleşen dünyamızda, örgütlerin belirledikleri hedeflere etkili bir şekilde ulaşmasında liderliğin önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. Özellikle son yıllarda liderlik üzerine yapılan çalışmaların artmasıyla ortaya çıkan yeni yaklaşımlardan biri de dağıtımçı liderliktir. Liderlikten başka örgütlerin genel havası üzerinde etkisi olan diğer bir kavram ise örgüt iklimidir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları ve örgüt iklimi arasındaki ilişki durumu ele alınmıştır.

Yüksek lisans tez çalışması sürecinin her aşamasında, gerek akademik desteği gerek bilgisi ve tecrübesi ile bana her zaman rehberlik eden, samimiyeti ve hoşgörüsü ile başaracağımıza olan inancını her zaman hissettiren değerli hocam Prof. Dr. Nuri BALOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi bölümünde görev yapan bütün hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca sürekli yanımda olan, desteğini esirgemeyen yüksek lisans arkadaşlarıma özellikle Menduh ARSLAN'a, araştırmama katılan okulların yönetici ve öğretmenlerine ilgilerinden ve yardımlarından dolayı sonsuz teşekkürler.

Yüksek lisans eğitimim boyunca beni cesaretlendiren, sürecin her aşamasında desteğini esirgemeyen, her zaman yanımda olan sevgili eşim Raziye ÇOMAK'a kucak dolusu sevgiler, sonsuz teşekkürler.

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar/ÇİZELGELER LİSTESİ	xii
BÖLÜM I	1
1. GİRİŞ	1
1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	2
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	6
1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	6
1.4. SAYILTILAR	7
BÖLÜM II	8
2. KAVRAMSAL/KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ LİTERATÜR	8
2.1. LİDERLİK KAVRAMI	8
2.1.2. LİDERLİK KURAMLARI	9
2.1.2.1. ÖZELLİKLER KURAMI	9
2.1.2.2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK KURAMLARI	10
2.1.2.2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli.....	10
2.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	11
2.1.2.2.3. Douglas McGregor'un X ve Y kuramı.....	11
2.1.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi Yaklaşımı.....	12
2.1.2.3. DURUMSAL LİDERLİK KURAMLARI	13
2.1.2.3.1. Martin Evans ve Robert House'un Yol Amaç Kuramı.....	13
2.1.2.3.2. Fiedler' in Durumsal Liderlik Kuramı.....	14
2.1.2.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Kuramı.....	15
2.1.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı.....	16
2.1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	16
2.1.2.4. ÇAĞDAŞ LİDERLİK KURAMLARI	17
2.1.2.4.1. Dönüşümcü Liderlik.....	18

2.1.2.4.2. Vizyoner Liderlik.....	19
2.1.2.4.3. Otantik Liderlik.....	19
2.1.2.4.4. Öğretimsel Liderlik.....	20
2.1.2.4.5. Hizmetkâr Liderlik.....	21
2.1.2.4.6. Karizmatik Liderlik.....	22
2.1.2.5. ÇAĞDAŞ BİR YAKLAŞIM: DAĞITIMCI LİDERLİK.....	22
2.1.2.5.1. Gronn'un Liderlik Dağıtım Yaklaşımı.....	23
2.1.2.5.2. Spillane'in Liderlik Dağıtım Yaklaşımı.....	24
2.1.2.5.3. Elmore' un Liderlik Dağıtım Yaklaşımı.....	25
2.1.2.5.4. MacBeath'in Liderlik Dağıtım Yaklaşımı.....	27
2.1.2.5.5. Leithwood'un Liderlik Dağıtım Yaklaşımı.....	28
2.2. ÖRGÜT İKLİMİ.....	29
2.2.1.ÖRGÜTSEL İKLİM TIPLERİ.....	31
2.2.1.1. Halpin'e göre Örgütsel İklim Tipleri.....	31
2.2.1.1.1. Açık İklim.....	31
2.2.1.1.2. Bağımsız İklim.....	32
2.2.1.1.3. Kontrollü İklim.....	32
2.2.1.1.4. Samimi İklim.....	32
2.2.1.1.5. Babacan İklim.....	33
2.2.1.1.6. Kapalı İklim.....	33
2.2.1.2. Litwin ve Stringer'e göre Örgütsel İklim Tipleri.....	33
2.2.1.2.1. Otoriter Yapılı İklim.....	34
2.2.1.2.2. Demokratik Yapılı İklim.....	34
2.2.1.2.3. Başarıya Yönelik İklim.....	34
2.2.1.3. Ertekin'e göre Örgütsel İklim Tipleri.....	34
2.2.1.3.1. Özendirici İklim Türü.....	34
2.2.1.3.2. Özendirmeyen (Erke Dayalı) İklim Türü.....	35
2.3. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	35
2.3.1. Konu ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar.....	35
2.3.2. Konu ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	37
BÖLÜM: III.....	40
3. YÖNTEM.....	40
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	40

3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	40
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	43
3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu.....	43
3.3.2. Dağıtımçı Liderlik Envanteri.....	43
3.3.3. Örgüt İklimi Ölçeği.....	43
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	44
BÖLÜM: IV	47
4. BULGULAR	47
4.1. Öğretmen Algılarına Göre Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimine Yönelik Bulgular	47
4.2. Yaş Değişkeni Açısından, Öğretmen Algılarına Göre Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Bulguları	48
4.3. Cinsiyet Değişkeni Açısından, Öğretmen Algılarına Göre Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Bulguları	50
4.4. Branş Değişkeni Açısından, Öğretmen Algılarına Göre Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Bulguları	52
4.5. Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından, Öğretmen Algılarına Göre Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Bulguları	53
4.6. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından, Öğretmen Algılarına Göre Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Bulguları.....	55
4.7. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından, Öğretmen Algılarına Göre Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Bulguları	56
4.9. Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Uygulama Becerileri ile Örgüt iklimi Arasındaki İlişkinin Yaş, Cinsiyet, Mesleki Kıdem, Eğitim Durumu, Branş, Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenleri Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular	58
BÖLÜM V.....	59
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	59
5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	59
5.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine Yönelik Sonuç ve Tartışma.....	59
5.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine Yönelik Sonuç ve Tartışma	60
5.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine Yönelik Sonuç ve Tartışma	62
5.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine Yönelik Sonuç ve Tartışma	63
5.1.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine Yönelik Sonuç ve Tartışma	67
5.2. ÖNERİLER	68
KAYNAKÇA	70
EKLER	77

EK 1. Resmi Yazışma ve İzin Belgesi.....	78
EK 2. Dağıtımçı Liderlik Envanteri İzin Belgesi.....	79
EK 3. Örgüt İklimi Ölçeği İzin Belgesi.....	80
EK 4. Ölçekler.....	82
ÖZGEÇMİŞ.....	86



TABLolar/ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler.....	41
Tablo 3.2. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	45
Tablo 3.3. Ölçek ve Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	45
Tablo 4.1. Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimine Yönelik Betimsel Bulgular.....	47
Tablo 4.2. Yaş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Algıları.....	48
Tablo 4.3. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Algıları.....	50
Tablo 4.4. Branş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Algıları.....	52
Tablo 4.5. Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Algıları.....	53
Tablo 4.6. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Algıları.....	55
Tablo 4.7. Dağıtımçı Liderlik Uygulama Becerileri ile Örgüt İklimi Arasındaki Korelasyon Durumu.....	57

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

İnsan toplulukları tarih boyunca kendi aralarında örgütlenerek değişik gruplar oluşturmuşlar ve bu gruplar etrafında yaşamlarını sürdürmüşlerdir. İnsanların gruplar halinde örgütlenmesi ile birlikte onları temsil edebilecek bir güce ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyacın bir sonucu olarak toplumlarda liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Zel'e (2001) göre liderlik, grup halinde yaşayan insan topluluklarını belirli hedefler etrafında toplayıp, belirlenen hedefleri gerçekleştirmek amacıyla onları harekete geçirmek için kullanılan bilgi ve kabiliyetlerdir. Çelik'e (2005) göre ise liderlik, izleyenleri belli bir grubun hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla ikna etme sürecidir. Baloğlu'na (2011b) göre liderlik, tıpkı demokrasi gibi insanların ihtiyaçlarına cevap veren bir sosyal teknolojidir. Araştırmacıların yapmış olduğu tanımlamalardan yola çıkarak liderliğin, insanları amaçlara yönelik harekete geçirme davranışı olduğu görülmektedir.

Dağıtımçı liderlik, durumsal ve dönüştürücü liderlik teorisi gibi bireysel liderlerin özellik ve davranışlarıyla ilgilenen liderlik modellerine alternatif olarak son zamanlarda artan bir öneme sahiptir. Bu yeni model liderlik sorumluluğunu formal örgütsel rollerden ayırarak, liderliği örgütün her düzeyindeki bireylerin eylem ve etkileri içerisine yaymakta ve daha taksonomik bir liderlik perspektifi savunmaktadır (Baloğlu, 2011a).

Örgüt iklimi; örgütün kimliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran, örgütü açıklayan, örgüte hakim olan, örgütün iç yapısında oldukça kararlı, değişmez, devamlılığa sahip, örgütte bulunan çalışanların davranışlarına tesir eden ve onlardan etkilenen, soyut bir olgu olmasına rağmen örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen psikolojik bir kavramdır (Bakan vd., 2004).

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasında nasıl bir ilişkinin olduğu araştırma konusu yapılmıştır. Araştırma sonunda okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasında nasıl bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Araştırmadan çıkan sonuçlar, okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik uygulama becerilerinin örgüt iklimine nasıl etki ettiğini, bu alanda çalışan eğitim yöneticilerine elde edilen bulgular çerçevesinde gösterecektir.

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Hayatın pek çok alanında meydana gelen sosyal, kültürel, ekonomik, politik gelişmeler eğitim alanında da etkisini göstermektedir. Okul yönetimlerinde formal yönetim anlayışının yanında informal yönetim anlayışını da içeren yeni liderlik yaklaşımları ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu yeni liderlik yaklaşımları ile örgüt üzerinde sadece belli kişilerin yönetime etki göstermesi yerine, örgütte bulunan bütün üyelerin yönetime etki edebileceği liderlik anlayışlarına doğru bir yönelim ortaya çıkmıştır. 21. yüzyılla birlikte adını daha fazla duyurmaya başlayan yeni liderlik yaklaşımlarıyla örgütün planladığı hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşması amaçlanmaktadır. Dağıtımçı liderlik de son zamanlarda liderlik konusunda araştırmacıların üzerinde durduğu yeni yaklaşımlardan biridir. Dağıtımçı liderlik bakış açısına göre çoklu liderler vardır (Spillane ve diğerleri, 2004) ve liderlik aktiviteleri örgütlerde paylaşılır (Harris, 2007).

Dağıtımçı liderlikte tek bir liderden ziyade birden fazla lider söz konusudur. Bu liderlerden bazıları resmi olarak bir liderlik pozisyonuna sahipken, bazıları değildir. Harris'e (2005) göre dağıtımçı liderlik, liderlik hakkında daha geniş ve yaratıcı düşünmemizi sağlar. Bizi tek insandan çok insana götürür. Çoklu seviyede çoklu liderliği önerir. Dağıtımçı liderlik bakış açısını benimseyen bir okul; öğrenciler, öğretmenler ve diğer yardımcı personellere yönetimde geniş yer verir. Böyle bir okulda lider, görev ve sorumlulukları dağıtılır ve bu durumun bir sonucu olarak bireysellikten uzaklaşır. Böylece elde edilen başarı takımın başarısı olarak kabul edilir (Yıldırım, 2017: 18).

Dağıtımçı liderlikte dört kavram ön plana çıkmaktadır. Bunlar: liderlik, izleyici, durum ve etkileşimdir. Liderlik uygulaması; liderlerin, izleyicilerin ve durumların etkileşiminin bir ürünü olarak görülür. Dağıtımçı liderlik, liderlik uygulamasını liderin bilgi ve becerisi olarak görmek yerine; insanlar ve durumlar arasındaki etkileşim olarak tanımlar (Spillane, 2005). Dağıtımçı liderlik iki temel varsayım üzerine kurulmuştur. Birinci varsayıma göre liderlik, liderlik görevlerini keşfederek en iyi şekilde anlaşılır. İkinci varsayıma göre ise liderlik uygulaması liderler, izleyiciler ve durum üzerine dağıtılır. Liderler, izleyiciler ve durum; liderlik uygulamalarından kaynaklanan dinamik ilişkilerin bir parçasıdır (Harris, 2005).

Harris (2005) dağıtımçı liderliğin üç temel prensibini şu şekilde ifade etmiştir:

1. Dağıtımçı liderlik, işlevden ya da sonuçtan daha çok liderlik uygulamalarına odaklanmak anlamına gelir.
2. Dağıtımçı liderlik, insanlar arası etkileşime önem verir.
3. Dağıtımçı liderlik, uygulanan içeriğe göre farklılık gösterebilir. Durum, uygulanan modele göre şekillenir ve etkilenir (akt. Yıldırım, 2017: 21).

Elmore'un (2000) dağıtımçı liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri, okul liderliği ve çalışanların ortak sonuca katkılarını ortaya koymayı içeren bir anlayış üzerine temellenmektedir. Elmore'a göre liderlik kapasitesi, kurumun dayattığı resmî görevlerden değil; çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerden doğmaktadır. Buna göre standart temelli, sorumluluğa dayalı bir yönetim anlayışı içerisinde bireylerin sahip oldukları bilgi ve becerilerin işe koşulması konusunda ortak bir beklenti kültürü oluşmakta ve bu da kaçınılmaz olarak liderliğin dağıtımını ve ortak hesap verme sorumluluğunu beraberinde getirmektedir. Bu süreçte formal bir lider olan okul yöneticisinin çoklu kaynaklar arasında oynaması gereken iki temel rolü rehberlik ve yönlendirme eylemleri oluşturmaktadır (Baloğlu, 2011b: 175).

Cemaloğlu (2013) okula dayalı yönetim, öğretmen liderliği gibi modellerin okullarda yerini almasıyla beraber öğretmenin göz önüne alındığı liderlik modellerine gereksinim duyulduğundan bahsetmiş ve dağıtımçı liderliğin de bu modellerden biri olduğunu ifade etmiştir. Okullarda dağıtımçı liderlik, bireylerin potansiyelinin farkına vararak kendilerini gerçekleştirmelerine olanak tanımaktadır. Okulda lider konumda olan öğretmen, bazı durumlarda etkinliklerde aktif liderlik rolü üstlenirken, bazı durumlarda başka öğretmenlerin liderliğinde destekleyici rol oynayabilmektedir.

Bununla beraber okullarda öğretmenlerden başka diğer grup üyelerine de (öğrenci, öğretmen, yardımcı personeller, veli) liderlik dağıtılabilmektedir (Cemaloğlu, 2017; akt. Mermer, 2019: 44). Dağıtımçı liderlik ile beraber müdürler, üzerlerindeki iş yükünü öğretmenlerle paylaşarak onların da sorumluluk almalarına imkân tanımaktadır. Bu sayede müdürler kendi iş yüklerini azaltmakta, öğretmenler de okulla ilgili sorumluluk alarak mesleki tecrübelerini arttırmaktadır. Bu bakımdan öğretmenlerin bizzat yönetme ve karar alma süreçlerine dâhil olması mesleki anlamda gelişmelerinde etkili olmaktadır (Leithwood ve Mascall, 2008). Harris (2007) çalışmasında dağıtımçı liderliğin okulun geliştirilmesine katkı sağladığından ve bu durumun da üç şekilde gerçekleştiğinden bahsetmiştir.

Birincisi; dağıtımçı liderlik, müdür ve öğretmenlerin işbirliği içinde okulun ortak amaçlarını gerçekleştirmek için birlikte çalışmalarına ve güçlü bir okul kültürü oluşturmalarına fırsat vermektedir. Güçlü okul kültürü de okul gelişimine imkân sağlamaktadır. İkincisi, öğrencilerin öğrenme çıktılarının geliştiği ölçüde okulun başarısı da artmaktadır. Bu bakımdan dağıtımçı liderlik bu duruma fırsat oluşturmaktadır. Üçüncüsü ise, öğretmen liderliği ile öğrenci başarısı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtımçı liderlik, öğretmenlerin gelişimine fırsat tanıyarak öğretmen liderliğine uygun ortam oluşturmaktadır.

Eğitim örgütleri, pek çok açıdan birer paylaşım merkezidir. Okul örgütünde liderliğin her seviyede dağıtılması, örgütün dinamik olması açısından oldukça önemlidir. Böyle bir uygulama hem okul örgütünün hem de okulun içinde bulunduğu çevrenin toplam liderlik kapasitesini arttırmaktadır (Baloğlu, 2011b: 174). Örgüt içerisinde liderliğin diğer grup üyeleri arasında dağıtılması olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına da katkı sağlamaktadır. Etimolojik yönden Yunancadan gelen “iklim” sözcüğü eğilim anlamına gelmektedir. Bu sözcük sadece sıcaklık ve basınç gibi fiziksel tepkimeleri anlatmaz; ayrıca örgüt üyelerinin iç çevreyi nasıl algıladığını anlatan psikolojik bir anlam da içermektedir (Ertekin, 1978).

Örgüt ikliminin oluşumunun temelinde bireylerin algıları vardır. İyi, çirkin, hoş ve kötü gibi temel yargılar, insandan insana değişkenlik gösteren yargılardır. Bu durum her bireyin örgüt iklimini farklı şekilde algıladığını göstermektedir. Bireyler, durumsal değişkenleri algılamakten tarafsız bir şekilde değil, içinde bulunduğu psikolojik unsurları göz önünde tutarak hareket ederler ve ona göre tepki verirler.

Bu nedenle örgüt iklimini ele alan araştırmacılar, çalışma ortamında bireylere neyi iyi, neyi kötü gördüklerini sormaktan ziyade; ne gördüklerini sorarlar. O halde örgütsel iklim; a) yöneticinin liderlik özelliğinden etkilenen, b) çalışanlar tarafından yaşanan, c) bireylerin davranışlarını etkileyen, d) bütünsel algılara dayanan bir kavram olarak tanımlanabilir (Gündüz, 2008).

Örgüt çalışanlarının birbirlerine karşı olan tutumu, örgüte karşı olan tutum ve aidiyet duygusu üzerinde okul yöneticilerinin örgüt çalışanlarıyla olan iletişiminin niteliği önemli bir yer tutar. Yani yöneticilerin sahip oldukları iletişim becerilerinin niteliğinin, çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir.

Sağlıklı bir örgüt düzeninin kurulabilmesi için bu becerinin doğru ve etkili bir şekilde kullanılması son derece önemlidir. Bu nedenle yönetim konusunda akademik bilgi sahibi olan ve güçlü iletişim becerisine sahip yöneticiler, örgütlerin sürekliliği, etkililiği ve gelişimi bakımından büyük önem taşımaktadır (Diş, 2015).

Eğitim örgütleri, açık ve sosyal bir sistem olup; kendine özgü bir iklime sahiptir. Bu örgütler kimliklerini oluştururken formal ve informal değerlerden olan kültür, ahlak ve bazı normlardan yararlanırlar. Bu kimliğin kazanılması görünen ve görünmeyen unsurların etkileşimi ile olur. Örgütlerin görünen kısmı, örgütün yapısı ve amacı, yöneticinin otoritesi, unvanlar ve personel politikası örgütün karakterini ortaya koyar. Ayrıca örgüt çalışanlarının yöneticilerle olan iletişimi, tutum ve davranışları, örgüte olan aidiyet ve güven duygusu, örgütte var olan hiyerarşik yapı ve eğitim öğretim programları örgütün karakterini belirleyen diğer önemli kavramlardır (Ertekin, 1978).

Eğitim örgütleri türlerine göre amaçları, programları, işleyişleri ve kadroları bakımından benzerlik gösterse de okulda çalışan personellerin iletişim biçimleri, personel davranışı, örgüt iklimi bakımından farklılık göstermektedir. Bunun durumun en önemli sebeplerinden biri yöneticilerin okulu yönetirken göstermiş olduğu tutum ve davranışlardır (Taymaz, 2000). Buna göre öğretmenlerin göstermiş olduğu performansın okul türleri arasında farklılaşmasının sebebi olarak yöneticilerin öğretmene verdiği moral, motivasyon ve güçlü iletişim faktörleri gösterilebilir. Yönetici ve öğretmen arasında gerçekleşen bu güçlü iletişim, olumlu bir iklim ortamı yaratabilir. Bu durum ayrıca öğretmen ve öğrenci performansı üzerinde de etkili olabilmektedir.

Okullar, eğitimciler ve yöneticilerden oluşan farklı görev alanlarını ve gerekli işlevleri içeren toplumsal temellerdir. Eğitim kurumları hiyerarşik kuruluşlardır, üst düzeydeki hiyerarşi düzeninde milli eğitim bakanı, milli eğitim müdürü, müdür ve müdür yardımcıları vardır. Öğretmenler hiyerarşinin alt katmanlarını oluşturmaktadırlar. Hesap verebilirlik grafiğinin izlenmesi sırasında, ilk önce öğrenciler üzerinde etkisi olan öğretmenlere sorumluluk yüklenir, öğretmenler müdürlere karşı sorumludur ve müdürler, milli eğitim müdürüne karşı sorumludur. Bu açıdan çok yönlü, etkileşime dayalı, ahlak içeren örgüt ikliminin ortaya çıkardığı sonuç ikna edici düzeyde ve etkili olmaktadır. Örgüt iklimi ise öğrencilerin akademik başarısını tanımlamada çok önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütlerde görev alan bireylerin performansı örgüt ikliminden etkilenmektedir. Bu nedenle, örgüt iklimi güçlendirildiğinde, aynı zamanda örgüt üyelerinin işleyişini etkileyecek ve öğrencilerin öğrenme deneyimini geliştirecektir (Dalanon, 2018; akt. Bodur, 2019: 55).

Yapılan bu çalışmada, yönetim alanında son zamanlarda adından daha fazla söz ettirmeye başlayan dağıtımcı liderlik ile örgüt iklimi arasında nasıl bir ilişkinin olduğu araştırma konusu edilmiştir. Literatür incelendiğinde dağıtımcı liderlik ve örgüt iklimi konusunda çeşitli alanlarda çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Ancak okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasında nasıl bir ilişki olduğuna yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasında nasıl bir ilişkinin olduğu sorusuna cevap aranmıştır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Araştırmada aşağıda ifade edilen sorulara cevap aranmıştır.

- Okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik uygulama becerileri hakkındaki öğretmen görüşleri nelerdir?
- Okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik uygulama becerileri hakkındaki öğretmen görüşleri yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, branş, bulunduğu okuldaki hizmet süresine göre değişme göstermekte midir?
- Öğretmenlerin örgüt iklimi konusundaki algıları ne düzeydedir?
- Öğretmenlerin örgüt iklimi algıları yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, branş, bulunduğu okuldaki hizmet süresine göre değişme göstermekte midir?
- Okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu, branş, bulunduğu okuldaki hizmet süresine göre değişme göstermekte midir?

Çalışma sonunda okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasında nasıl bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar bu alanda çalışan eğitim yöneticilerine ve okul örgütlerine mesleki yaşamlarında ışık tutacaktır. Ayrıca araştırma sonuçları okul yöneticilerine, eğitim örgütlerinde sergiledikleri liderlik stillerini gözden geçirmeleri ve değiştirmeleri konusunda fikir verecektir, onlara yeni bakış açıları sunacaktır. Çalışmanın ayrıca literatüre katkı sağlayacağı ve gelecekte yapılacak çalışmalara kaynak olacağı düşünülmektedir.

1.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma 2020-2021 eğitim öğretim yılında Konya ili Çumra ve Bozkır ilçeleri sınırları içerisinde seçilen okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırma sonunda elde edilen veriler, araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanmış ölçek soruları ile sınırlıdır.

1.4. SAYILTILAR

Araştırmaya katılan öğretmenler ölçekte verilen soruları içtenlikle ve herhangi bir baskı altında kalmadan cevaplamışlardır.

Okul yöneticilerin dağıtımcı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiler öğretmen görüşlerine göre belirlenebilir.

Araştırmaya veri toplamak amacıyla seçilen ölçekler üzerinde çalışılan konuyu ölçebilecek düzeydedir.

1.5. TANIMLAR

Okul yöneticisi: Okulda gerçekleştirilen tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında yasal otorite ve gücü elinde bulunduran anahtar konumda olan kişilerdir (Güçlü, 1997).

Dağıtımcı liderlik: Liderlik sürecini sadece bir bireyin davranışları açısından tanımlamayan, onu birlikte çalışan diğer grup üyelerinin ortak bir davranışı olarak gören ve bu davranışa yönelik oluşturulan işbirlikleridir (House ve Aditja, 1997).

Örgüt iklimi: Örgüte kimliğini kazandıran, örgüt üyelerinin davranışları üzerinde etkili olan ve onlar tarafından algılanan özellikler dizisidir (Aydın, 1998).

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL/KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ LİTERATÜR

Çalışmanın bu bölümünde liderlik, dağıtımçı liderlik, örgüt iklimi kavramları ile bağlantılı kuramsal çalışmalara ve bu konular üzerine hazırlanmış ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, insan toplumu açısından büyük önem taşımaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar, incelemeler ve diğer uygulamaların kapsamı konuya verilen önemin somut örnekleri olarak gösterilebilir. Liderlik alanında yapılan çalışmalar zamanla içinde bulunulan dönemin özelliklerine göre farklı yaklaşımlar izlemiş ve konuya araştırmacılar tarafından değişik tanımlamalar yapılmıştır:

Liderlik belli bir grup içinde oluşur ve lider işlerini zorunlu olarak grup üyeleriyle ilişkili bir şekilde yürütür. O halde liderlik, lider ile grup arasında meydana gelen etkileşimin ürünüdür (Aydın, 2008: 281) Bu noktadan yola çıkarak liderlik, insan topluluklarını belli amaçlar etrafında toplayabilme ve belirlenen hedefleri gerçekleştirme amacıyla onları harekete geçirebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Eren, 2007; 431).

Liderler, örgütlerin etkili çalışmasından sorumlu oldukları ve değişim süreçlerinde yönlendirici bir role sahip olduklarından dolayı lokomotif görevi üstlenirler (Hoy ve Miskel, 2010). Liderlik, başkalarına neyin yapılması gerektiğini ve bunun nasıl yapılacağını anlama fırsatı verme, onu birlikte çalışmaya ikna etme, ortak hedeflere ulaşmak için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırma sürecidir. Bu tanım yönetimin önemli bir işlevi olan, verimliliği en üst düzeye çıkarmaya çalışan ve örgütsel hedeflere ulaşmaya yardımcı olan liderliğin önemini göstermektedir (Schryve, 2009).

Liderlik, başarılı liderleri tanımlayan çok sayıda tanım ve nitelikten oluşan karmaşık bir varlıktır. Bunun yanında liderler, hedeflerine ulaşmak için birçok farklı yaklaşım kullanırlar (Grimm, 2010; 74). Kottter (2001) liderliği, bir vizyonu gerçekleştirmeye yönelik davranışların örgüt üyelerinin duygularına, değerlerine ve ihtiyaçlarına hitap etmesi biçiminde tanımlamıştır.

Bass (1990); Day ve Antonakis'e (2012) göre liderlik, grupların koordinasyon ve motivasyon sorunlarını çözdüğü birincil mekanizmadır. Liderler hedeflerin belirlenmesi, eşgüdümün sağlanması, çalışma sürecinin izlenmesi üzerinde farklı şekillerde etkisi olan bireylerdir (Akt. Von Rueden ve Van Vugt, 2017: 978).

Zartman (1994) liderliği, bir aktörün diğerlerinin davranışını belirli bir süre boyunca belirli bir hedefe doğru yönlendirdiği asimetrik bir etki ilişkisi olarak tanımlanmıştır. Liderlik, örgütte yer alan üyelerin bilgi, güdülenme, istek ve davranışlarını etkilemek amacıyla tasarlanmış; örgüt üyelerinin duygularını, güdülenme düzeyini, bilgisini etkileme biçiminde anlaşılın, örgütün kendi içinde belirlediği temel hedeflere bağlı faaliyetleri işaret etmektedir (Spillane, 2003).

Aydın (2011) ise liderliği belli bir ortamda bir bireyle grubun diğer üyeleri arasında olan dinamik bir ilişki olarak tanımlamıştır. Bu dinamik ilişki içerisinde liderin kişisel özelliklerinden çok yaptıkları önem taşır. Tanımlamalardan yola çıkarak kökeni çok eskiye dayanan liderlik konusunda araştırmacılar tarafından ortak bir tanımın yapılamadığı görülmektedir. Bu durumun oluşmasında liderlik hususunda algılayış biçimi ve bakış açısı zenginliğinin etkisi vardır.

2.1.2. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, araştırmacılar tarafından farklı fikirlerin ileri sürüldüğü görülmektedir. Araştırmacılardan bir kısmı liderliğin doğuştan geldiği, sonradan olamayacağı üzerine yoğunlaşmış; bir kısmı ise sonradan öğrenilen davranışların lideri ortaya çıkardığını ifade etmiştir. Bu alanda yapılan araştırmalar zenginleştikçe liderlerin durumun gerektirdiği şekilde davranan kişiler olduğunu savunan farklı teoriler liderlik yazınında yerini almıştır. Özellikle 21. yüzyılın ilk çeyreğinden itibaren liderlik üzerine araştırma yapanlar geleneksel liderlik yaklaşımlarına alternatif, daha önce çalışılmamış liderlik uygulamaları üzerine yoğunlaşarak modern liderlik teorilerini geliştirmişlerdir.

2.1.2.1. ÖZELLİKLER KURAMI

Sosyal bilimciler, 1900'lü yılların başından itibaren liderlerin özelliklerini daha yakından inceleyen araştırmaları gerçekleştirmeye başladıkça, "büyük adam" düşüncesinin yerini yavaş yavaş liderlikte "özellikler kuramı" (trait theory) almaya başlamıştır. Aslında, özellikler kuramı büyük adam düşüncesinin devamı niteliğinde, liderin kişisel nitelikleri üzerine odaklanan bir kuramdır (Bass, 1990; Lussier ve Achua, 2004; Northouse, 2001; Yukl, 1989; akt. Şahin, 2012: 144). Özellikler kuramı üzerine araştırma yapan yönetim bilimciler, liderleri lider konumunda olmayan kişilerle kıyaslayarak onların sahip oldukları fiziksel özellik, kişilik özellikleri ve yetenekleri belirlemeye çalışmışlardır. Yapılan belirlemelerden yola çıkarak lider kişilerin yaş, zekâ, cinsiyet, boy, kilo gibi pek çok özelliğini içeren geniş kapsamlı araştırmalar yapılmıştır.

Özellikler kuramı üzerine ilk sistematik araştırmalardan biri Ralph Stogdill tarafından gerçekleştirilmiştir. Stogdill yapmış olduğu bu çalışma ile kırk yıllık bir sure içerisinde yüzden fazla kişilik özelliğini analiz etmiştir. Araştırma sonucunda lider konumda bulunan kişilerin zekâ, bilginlik, güvenilirlik ve sosyallik gibi özellikler bakımından grubun ortalama seviyesini birkaç yönden geride bıraktığını gormüştür (Wynn, 2012). Lider zellikleri üzerine yürütmüş olduğu çalışmalar ilerledikçe Stogdill, kişilerin sadece sahip olduğu özellikler nedeniyle lider olamayacaklarını, içinde bulunulan grubun çalışma ilişkilerinin de bu durum üzerinde önemli etkisi olduğunu ifade etmiştir.

Mann (1959) ise küçük gruplarda kişilik ve liderlikle ilgili 1400'den fazla bulguyu inceleyerek kişilik özelliklerinin liderleri lider olmayanlardan ayırt etmek için kullanılabileceği sonucuna varmıştır (Northouse, 2016: 17). Yaptığı alışma ile liderlerin zekâ, uyumlu olma, üstünlük, dışa dönüklük ve tutuculuk gibi özelliklere sahip olduklarını ifade etmiştir. Sonuç olarak, liderlik alanında yapılan çalışmalara temel teşkil etmesi nedeniyle özellikler kuramı günümüz liderlik araştırmalarında önemli yer tutmaktadır. Kuram, lider olanları lider olmayanlardan ayıran özellikleri belirlemesi bakımından etkilidir fakat içinde bulunulan durumun dikkate alınması bütüncül bir uygulama açısından daha yararlı olmaktadır.

2.1.2.2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK KURAMLARI

Özellikler kuramı liderlerin sahip olduğu kişilik özellikleri üzerine yoğunlaşırken; davranışsal kuramlar lider konumda olan kişilerin daha çok davranışları üzerine araştırma yapmışlardır. Davranışsal yaklaşımın temel dşnncesi; liderleri başarılı ve etkin yapan temel unsurun liderin özelliklerinden çok liderin liderlik sureci içerisinde sergilediği davranışlar olduğu yönündedir. Liderin çevresiyle kurduğu iletişim Őekli, yetki devri, planlama ve kontrol Őekli, amaçları belirleme Őekli vb. davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdendir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Bu kuram üzerine yönetim bilimciler tarafından Ohio Devlet niversitesi liderlik modeli, Michigan niversitesi araştırmaları, Yönetim leği Kuramı, Liderlik Doğrusu Kuramı gibi değişik açılardan lider davranışlarını araştıran çalışmalar yapılmıştır.

2.1.2.2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli

Ohio Eyalet niversitesi'ne bağlı İş Araştırmaları Bürosu tarafından 1945 yılında başlatılan araştırmalar 1950'lerin başlarına kadar surmüş ve liderlik rolleri ile ilgili olarak 1800 kadar boyut geliştirilmiştir. Bulunan boyut sayısı daha sonra araştırmacılar tarafından 150 boyuta düşürülmüştür. Yapılan alışma sonuçlarının özümlenmesi üzerine liderlik, bir kişinin örgütün belirlediği hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bir grubun davranışlarına yön vermesi

olarak tanımlamış; liderlik eylemleri *insan ilişkilerine dönüklük ve yapıyı kurma* olmak üzere iki boyutta bir araya getirilmiştir.

İnsan ilişkilerine dönük olma örgüt üyeleri arasındaki saygıyı, güveni, karşılıklı sevgiyi, paylaşmayı ifade eder. Yapıyı kurma boyutunda liderin yapılacak olan işleri düzenleyip bir araya getirmesi ve planlaması vardır (Baysal ve Tekarslan: 1996). Yapıyı kurma ve kişiyi dikkate alma lider davranış boyutları yatay ve düşey ekseninde göz önünde bulundurulduğunda; en etkin lider, yapıyı kurma ve kişiyi dikkate alma davranışı yüksek olan liderken, en başarısız lider ise bu iki boyutu da az önemseyen ya da hiç önemsemeyen liderdir (Eren, 2007: 438-439). Ohio Devlet Üniversitesi araştırmaları günümüzde halen yönetim bilimciler tarafından dikkate alınan bir çalışmadır. Çalışma verilerinin sadece cevaplayanların görüşleri ile sınırlı olması ve yeteri kadar veri süreci ile ilgili gözlem yapılmaması bu araştırmanın zayıf kalan noktaları olmuştur.

2.1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmaları ile hemen hemen aynı dönemde yürütülen Michigan Üniversitesi Araştırmaları Rensis Likert'in öncülüğünde yüksek ve düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır (Zel, 2001: 104). Çalışma sonucunda Likert ve arkadaşları *iş merkezli ve birey merkezli* olmak üzere iki tür liderlik davranışı belirlemiştir. İş merkezli alan lider, temel aşamaları belirlenen işlerin çalışanlar tarafından istenilen şekilde yapılıp yapılmadığını denetler. İşleri yürütürken çoğunlukla bulunduğu makamının gücünü zorlayıcı bir etki olarak kullanan liderlik davranışı gösterir. Bireyi merkeze alan lider, çalışanların yaptıkları işten mutlu olmasına imkan veren çalışmalar yapar. Bunu yaparken aynı zamanda onların bireysel gelişimleriyle ilgilenen, gördükleri işe olan bağlılığını arttıran davranış sergiler. Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları sonucu ortaya çıkan bireyi merkeze alan liderlik davranışı grup üyelerine değer vermeyi ön planda tutmaktadır. Bu yönüyle Ohio State Üniversitesi araştırmalarındaki insan ilişkilerine dönük liderlik davranışıyla örtüşen tarafları vardır. Yine iş merkezli alan lider davranışı, Ohio State Üniversitesi araştırmalarındaki yapıyı kurma davranışıyla benzerlikler göstermektedir (Çelik, 2003: 14).

2.1.2.2.3. Douglas McGregor'un X ve Y kuramı

McGregor, örgütlerde insan davranışlarına ilişkin yönetici algılarını araştırdığı tüm çalışmalarını “Örgütlerin İnsan Yönü” (*The Human Side of Enterprise*) adlı kitabında kaleme almıştır. McGregor bu araştırmaları sonucu X ve Y teorilerini oluşturmuş ve buna bağlı olarak ortaya çıkan iki tür yönetim yaklaşımı olduğu sonucuna varmıştır.

McGregor, belirlemiş olduğu X ve Y teorisine ilişkin insan davranışları ile ilgili birtakım temel sayıtlılar oluşturmuştur. Balyer (2017) bu sayıtlıları şu şekilde ifade etmiştir:

X teorisinin varsayımları

- *İnsan temelinde tembeldir çalışmayı sevmez.*
- *İnanlar çalıştıkları işlerde çalışmayı sevmezler.*
- *İnsanları çalışmaları için zorlamak gereklidir, bu nedenle sıkı bir denetim altında tutulmaları lazımdır.*
- *İnsanlar çalıştıkları örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaktan kaçınabilirler, her zaman kendi çıkarlarını ön planda tutarlar.*
- *İnsanlar hayatta olabilecek yenilikleri ve değişimi kabul etmezler bu konuda genellikle direnç gösterirler.*

Y teorisinin varsayımları

- *Bir örgüt içerisinde iş, çalışanlar tarafından oyun ve eğlence gibi gayet doğal bir şekilde karşılanır.*
- *Çalışanlar gerçekte tembel değildir, çalışma alanında gerekli ortam sağlanırsa yaptığı iş eğlenceli hale gelebilir.*
- *Çalışan iş yerinde öğrenmek ve sorumluluk almaya isteklidir.*
- *Çalışanlar kendi davranışlarını kendileri kontrol edebilir, başka bir kişiye ihtiyaçları yoktur.*
- *Çalışanlar iş yerinde özgün fikirler ortaya koyabilir, bunun için onlara fırsat verilmelidir.*

McGregor'un geliştirmiş olduğu X ve Y teorileri örgütsel yaşamla alakalı bazı gerçekleri gün yüzüne çıkarmıştır. Buna göre geçmişte olduğu gibi günümüzde de X tipi yöneticiler genel olarak otokratik yöneticilerdir ve sadece iş ile ilgilenirler. Bu tür yöneticilerin başarıya ulaşmaları oldukça zordur. Oysa tam tersi bir şekilde hareket eden Y tipi yöneticiler genellikle demokratik bir davranış içerisinde olurlar. İş yaşamında esnektirler ve çalışanları sürece dâhil etmeye isteklidirler. Y tipi yöneticiler yaptıkları işlerde başarılı olurlar ve aynı zamanda lider konumunda olurlar (Balyer, 2017).

2.1.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi Yaklaşımı

Blake ve Mouton, Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarını inceleyerek Yönetim Matrisi Yaklaşımını ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşım liderin iki temel davranışı

üzerinde dikkatini yoğunlaştırmış ve bunu “bireye yönelik ilgi” ve “üretimi yönelik ilgi” biçiminde ifade etmişlerdir.

Üretime yönelik ilgi, liderin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için nasıl çaba gösterdiğini ifade eder. Örgütün belirlediği politikalara hizmet, üretime yönelik süreç takibi, yeni ürün geliştirmek için çaba gösterme gibi birçok aktiviteyi içerir (Northouse, 2018).

Bireye yönelik ilgi, liderin örgüt içerisindeki insanları amaçları gerçekleştirmeye yönelik çalışmalara dâhil etmesini ifade eder. Örgütsel bağlılık ve kişiler arası güveni, örgüt üyelerinin kendini değerli hissetmesini sağlamayı, uygun çalışma koşulları oluşturmayı, samimi sosyal ilişkileri içerir (Northouse, 2018). Bakan ve Bulut (2004)’a göre yönetim matrisi yaklaşımı 5 farklı liderlik uygulama biçiminden söz etmektedir:

Cılız liderlik (1.1): İş başarımı ve örgüt üyelerinin motivasyonu düşüktür. *Görev liderliği (9.1):* iş başarımı en üst seviyededir fakat üyelere çok önem verilmediği için ilişkiler zayıftır.

Şehir kulübü liderliği (1.9): lider insanlar arası samimi ilişkilere önem verir ve bunu ön planda tutar. *Orta yolcu liderlik (5.5):* Hem insanlar arası ilişkilere hem de iş başarımına ortalama düzeyde önem veren liderlik biçimidir. *Ekip liderliği (9.9):* Hem iş başarımına hem de insanlar arası ilişkilere ün üst seviyede önem veren liderlik biçimidir.

2.1.2.3. DURUMSAL LİDERLİK KURAMLARI

Bu liderlik yaklaşımının temel özelliği her zaman için geçerli bir liderlik biçiminin olamayacağı, bu nedenle liderin bazen insan ilişkilerini dikkate alan liderlik anlayışını bazen de tam tersi biçimde görevleri ön planda tutan liderlik anlayışını sergilemesi gerektiğini savunmasıdır (Çağlar, 2004: 10). Belirli bir durumda neye ihtiyaç duyulduğunu belirlemek için bir lider, takipçilerini değerlendirmeli ve belirli bir hedefi gerçekleştirmek için ne kadar yetkin ve kararlı olduklarını değerlendirmelidir (Northouse, 2018).

Esas olarak durumsal yaklaşım etkili liderliği içerir ve grup üyelerinin neye gereksinim duyduğunu belirleyebilen, bu gereksinimlere göre uygulamış olduğu liderlik stillerini değiştirebilen kişiler etkili liderlerdir (Northouse, 2018). Durumsal liderlik yaklaşımları arasında Martin Evans ve Robert House’un “Yol Amaç Kuramı”, Fiedler’in “Durumsallık Yaklaşımı”, Vroom ve Yetton’un “Normatif Kuramı”, , Hersey ve Blanchard’ın “Durumsal Liderlik Kuramı”, Reddi’nin “Üç Boyutlu Liderlik Kuramı” gibi kuramlar sayılabilir.

2.1.2.3.1. Martin Evans ve Robert House’un Yol Amaç Kuramı

Yol Amaç Kuramı ile ilgili çalışmalar ilk olarak 1970’li yılların başında Robert J. House ve Martin Evans tarafından yapılmıştır. Ardından House ve Dessler (1974), House ve Mitchell (1974) yapmış oldukları çalışmalarla teorik alana katkı sağlamışlardır (Northouse, 2018). Bu

yaklaşım genel olarak liderin sergilediği davranışların astların motivasyonu, işe yönelik tatmini ve başarıları üzerindeki etkisine yoğunlaşmıştır (Zel, 2001). Yol amaç teorisine göre, lider davranışının temel işlevi birtakım bilgi vermeye yönelik ipuçları ve ödüllerle astların verilen hedeflere ulaşmasını sağlamaktır (Indvik, 1986). Evans (1974), astlar lider konumunda olan kişileri destekleyici olarak gördüklerinde ve liderlerin astlara yönelik yönlendirme çalışmaları sağlandığında ikisi arasında pozitif bir ilişkinin ortaya çıktığını ifade etmiştir.

House ve Mitchell, yol amaç teorisine göre geliştirilen 4 tür lider davranışını şu şekilde ifade etmiştir (House, 1996):

Yönlendirici lider davranışı: Astların sergileyecekleri davranışların yönlendirilmesi amacıyla psikolojik yapının oluşturulmasına yönelik eylemleri kapsamaktadır. Astların kendilerinden ne beklendiğini bilmelerini sağlamak, işleri planlama ve koordine hale getirmek, astlara yönelik bilgilendirme çalışmaları yapmak, görevleri ile ilgili gerekli açıklamaları yapmak yönlendirici lider davranışını ifade etmektedir. Özellikle görevlerin belirsiz olduğu durumlarda uygulanabilecek en etkili liderlik davranışı yönlendirici liderliktir.

Destekleyici lider davranışı: Astların kendilerini rahat ve mutlu hissetmeleri amacıyla onlarla samimi bir arkadaşlık kurmak, onları psikolojik olarak destekleyen bir çalışma ortamı oluşturmak gibi astların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasına yönelik liderlik davranışlarıdır. Destekleyici liderlik davranışları astlar arasında bir güven ortamı oluşturması bakımından stresi azaltmakta ve olumsuz düşüncelerin önüne geçmektedir. House'a (1971) göre bu davranış biçimi olumlu ilişkileri arttırması bakımından astların işe yönelik tutumları üzerinde pozitif etki göstermektedir.

Katılımcı lider davranışı: Örgüt içerisinde astların karar alma sürecine katılması, görüşlerinin ve önerilerinin dikkate alınması temeline dayanmaktadır. *Başarı odaklı lider davranışı:* Yüksek performans teşvik etmeye yönelik belirlenen lider davranışlarıdır. Amaca yönelik zor hedefler belirlemek, iş başarısı odaklı olmak, astlara başarılı olacaklarına yönelik güven vermek ve onları motive etmek bu tür liderlik davranışlarındandır. Başarı odaklı liderlik davranışı astları yüksek performans göstermeleri bakımından çabalamaya yöneltir ve zorlu hedefleri başaracaklarına yönelik kendilerine güven duymalarını sağlar.

2.1.2.3.2. Fiedler' in Durumsal Liderlik Kuramı

Liderlikte durumsallık yaklaşımı alanında ilk teori otuz yıllık çalışma sonucunda Fred E. Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler'in ifade ettiği bu teori, hem liderlik araştırmalarına yeni bir boyut kazandırması bakımından hem de liderlik alanına durumsallığı yakınlaştırması açısından önemli bir yere sahiptir. Fiedler liderin ortaya koyduğu davranışı gerçekleştirdiği

ortamı değişik özelliklerine göre incelemektedir. Bu düşünceden yola çıkarak benzersiz her durum ve ortamda farklı lider davranışlarının etkili olabileceğini ifade etmiştir (Aydın, 2018). Teoriye göre liderlik, çalışma grubunun performansını sürdürmek amacıyla liderlik tarzı ve koşulsal elverişlilik arasında bir denge kurma sonucu ortaya çıkmaktadır (Özalp vd., 1992, 182). Fiedler'in ifade ettiği liderlik tarzı ve koşulsal elverişlilik kavramlarını şu şekilde açıklamışlardır (Özalp vd. (1992): *Liderlik tarzı*: Fiedler'e göre bu kişilerin liderlik uygulama biçimi kişiliğine bağlıdır ve genellikle aynı kalır. Kişilerin uyguladığı liderlik tarzlarını belirlemek için Fiedler, "En Az Yeğlenen İş Arkadaşı" (Least Preferred Co-worker) ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçekle çalışanların birlikte çalıştıkları kişilerle ilgili düşünceleri belirlenir. Bir liderin puanı, bu ölçekten toplanan anlamca farklı ve zıt konulardan oluşan sorulara iş görenlerin verdiği cevaplara göre belirlenmiştir. Yüksek puanlı liderler iş başarısını arttırmak için kişiler arası ilişkileri önemli görmekte ve çalışanlarla yakın ilişkiler kurmaktan hoşlanmaktadır. Düşük puanlı liderler ise öncelikle yapılan işin başarı ile sonuçlanmasına odaklanmışlardır ve astlarla olan ilişkilerinde işe yönelik davranışlar benimsemişlerdir.

Koşulsal elverişlilik: Bu kavram lider konumunda olan kişilerin, çalışanların performansını etkileyebilecek birtakım koşulların ne derece uygun olduğunu belirlemesini ifade etmektedir. Koşulsal elverişlilik üç şekilde belirlenebilir; birincisi, grubun yapmaya çalıştığı işin niteliği ile ilgili yeterli bilgiye sahip olma düzeyi ikincisi, grup üyeleri ile lider konumunda olan kişiler arasındaki ilişkilerin durumu üçüncüsü ise lidere otorite tarafından verilen ödül, terfi, cezalandırma vb. yetkilerine dayanan yasal güç kaynaklarıdır.

2.1.2.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Kuramı

Victor H. Vroom ile P.W. Yetton tarafından geliştirilen bu kurama göre liderlerin ve grup üyelerinin karar alma sürecine katılmaları sonucunda liderlik davranışlarının ortaya çıkacağı ifade edilmektedir (Başaran, 1992). Normatif liderlik kuramında Vroom ve Yetton örgüt içerisinde liderlerin üstlendikleri en önemli görevi karar verme olarak görmüş ve duruma uygun olarak alınan kararların daha kabul edilebilir sonuçlar çıkaracağını ifade etmişlerdir. (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 169). Bu liderlik modelinde farklı konumdaki astların karar verme sürecine katılımı vardır ve ampirik kanıtlarla teorik bilgi desteklenmiştir (Vroom ve Yetton, 1973). Liderlik biçimleri normatif kuramda otokratik süreç, danışan süreç ve grup süreci olarak sınıflandırılmıştır (Aydın, 2018):

Otokratik süreçte, lider ya elde olan bilgiyi kullanarak karar verir ya da grup üyelerine danışarak karar verir. Grup üyelerinden bilgi alırken süreç hakkında gruba bilgi verip vermemek liderin bu konudaki tutumuna bağlıdır.

Danışan süreçte, lider iki şekilde hareket edebilir. Lider ya grup üyelerini bir araya getirmeden görüşlerini tek tek alarak karar verir ya da onları bir araya getirip görüşlerini alarak karar verir. Grup sürecinde, lider grup toplantısına başkanlık eder, onların fikirlerini alır ve gruba süreç hakkında bilgi verebilir. Grup içerisinde görüş birliği oluşması açısından onların çalışmalarına katkıda bulunur fakat onları belli bir düşünceye yönlendirmeye çalışmaz.

2.1.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından geliştirilen ve başlangıçta yaşam döngüsü olarak adlandırılan durumsal liderlik kuramı daha çok grup üyelerinin davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Model temelinde lider konumunda olan kişilerin, grup üyelerinin olgunluk düzeyine bağlı olarak hedefe ulaşmada en uygun yolu seçmesi gerektiğini savunur (Raza ve Sikandar, 2018: 79). Kuramda grup üyelerinin olgunluk düzeyi liderlik biçimlerinin etkili olmasında kritik bir öneme sahiptir. Buradaki olgunluk düzeyi bireylerin veya grupların olgunluk düzeyi değil, yapılacak iş açısından grubun yetkinlik veya olgunluk düzeyini ifade etmektedir (Aydın, 2018).

Durumsal liderlik yaklaşımı, görev yönelimli ve ilişki yönelimli lider davranışları ile grubun olgunluk düzeyi arasında ortaya çıkan bir etkileşime dayanır. Bu etkileşim sonucunda birey veya grup eylemleri yoluyla hedefler gerçekleştirilmeye çalışılır (Schermerhorn, 1997: 6).

Görev yönelimli lider davranışı, astların görevlerinin ne olduğu, görevlerini ne zaman ve nasıl yapacakları gibi açıklamalara yer veren tek yönlü iletişime dayanan davranış biçimidir. *İlişki yönelimli lider davranışı*, astlara yönelik psikolojik destek sağlama yaptıkları işe destek olma gibi iki yönlü iletişime geçmeyi ifade eder. *Olgunluk düzeyi*, birey veya grubun belli bir işe yönelik kendi davranışlarını yönlendirmesi ve sorumluluk almaya istekli olmasıdır (Schermerhorn, 1997: 6). Grup üyelerinin olgunluk düzeyi bir işi yerine getirme bakımından artmaya devam ettikçe görev yönelimli liderlik davranışı azalmaya, ilişki yönelimli liderlik davranışı artmaya başlamaktadır (Özalp vd., 1992).

2.1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Reddin'e gelinceye kadar yönetim bilimciler, liderliği genellikle ilişki odaklı ve görev odaklı liderlik olarak iki boyutta açıklamışlardır. Reddin bu iki boyuta ek olarak etkililik kavramını ifade etmiştir. Ortaya çıkan bu yeni kuram, liderliğe üçüncü bir boyutu eklemesi dolayısıyla üç boyutlu liderlik kuramı olarak tanımlanmıştır. "Etkililik" kavramının liderlerin davranışları ve etkinlikleri ile ifade edilemeyeceğini savunan Reddin, etkililiği lider konumunda olan kişilerin belirlenen amaçlara ulaşma derecesi olarak tanımlamışlardır (Aydın, 2018). Reddin'e

göre, yönetsel alanda ortaya çıkan farklı durumlar farklı liderlik biçimlerinin uygulanmasını zorunlu hale getirmekte ve liderlik biçiminin etkililiği kullanıldığı durumuma bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2018). Reddin liderleri etkili ve etkisiz olarak ikiye ayırmıştır. Etkili liderlik biçimleri: yönetici, geliştirici, iyi niyetli otokrat ve bürokrat olarak ifade edilirken; etkisiz liderlik biçimleri: uzlaştırıcı, misyoner otokrat ve ilgisiz olarak ifade edilmiştir (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 169).

Mullins (2010) yukarıda ifade edilen etkili ve etkisiz liderlik biçimlerinden hareketle sekiz tür liderlik tarzı olduğunu belirtmektedir. Bu liderlik tarzları kısaca şu şekilde özetlenebilir:

Etkili Liderlik Biçimleri; Bürokrat: Bu liderlik biçimi hem bireye hem de göreve düşük düzeyde ilgi gösterir. Genel olarak durumu kontrol altında tutmak amacıyla kurallar ve uygulanması gereken prosedürler ön plandadır. İyi niyetli ve vicdanı yönü kuvvetli görülür.

İyi niyetli otokrat: Bu liderlik biçimi göreve çok fazla; bireye düşük düzeyde ilgi gösterir. Bu liderlik biçimini kullanan yönetici ne istediğini bilir ve bunu grup üyelerinin tepkisini çekmeden yapar. **Geliştirici:** Bu liderlik biçimi bireye yüksek düzeyde; göreve ise düşük düzeyde ilgi gösterir. Bu liderlik biçimini kullanan yönetici grup üyelerine güvenir, onların gelişme durumlarıyla yakından ilgilenir. **Yönetici:** Bu liderlik biçimi hem bireye hem de göreve yüksek düzeyde ilgi gösterir. Bu liderlik biçimini kullanan yönetici, yüksek standartları sever ve ekip çalışmasını ön planda tutar, grup üyeleri tarafından iyi bir motivasyon kaynağı olarak görülür

Etkisiz Liderlik Biçimleri; İlgisiz: Gereksiz bir şekilde hem bireye hem de göreve düşük düzeyde ilgi gösterir. Bu liderlik biçimini kullanan yönetici pasif ve gruba karşı ilgisizdir.

Otokrat: Bu liderlik biçiminde uygun olmayan bir durumda göreve karşı yüksek düzeyde bir ilgi; bireye düşük düzeyde bir ilgi gösterilir. Yönetici grup üyelerine güvenmez ve var olan görevle ilgilenir. **Misyoner:** Bu liderlik biçiminde uygun olmayan bir durumda bireye yüksek düzeyde bir ilgi; göreve ise düşük düzeyde bir ilgi gösterilir. Yönetici genel olarak uyumu

korumak için çaba göstermektedir. **Uzlaştırıcı:** Bu liderlik biçiminde görev veya bireye yönelik durumlardan yalnızca birine önem verilmesi gerekirken her ikisine de yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Yönetici durumun ortaya çıkardığı baskıdan çok fazla etkilenir ve zayıf kararlar verir.

2.1.2.4. ÇAĞDAŞ LİDERLİK KURAMLARI

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren, yönetim bilimi araştırmacıları tarafından toplumda meydana gelen değişme ve gelişmelerin etkisiyle yeni liderlik kuramlarının ortaya atıldığı görülmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle örgütleri daha etkili bir şekilde belirlenen hedefler doğrultusunda yönetebilme isteği, modern çağımıza dağıtımcı liderlik, dönüşümcü liderlik,

vizyoner liderlik, otantik liderlik, etik liderlik, öğretimsel liderlik, hizmetkâr liderlik ve karizmatik liderlik gibi yeni liderlik modellerini kazandırmıştır.

2.1.2.4.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramının ortaya çıkışı, 1978 yılında Burns'un lider ve onu izleyenlerin rolleri arasında bağlantı kurmaya yönelik çalışmalarına dayanmaktadır. Burns çalışmasında liderleri, belirlenen hedeflere ulaşmada grup üyelerinin motivasyonu üzerinde etkili olan kişiler olarak tanımlamıştır (Northouse, 2018). Bass, yapmış olduğu çalışmalarla dönüşümcü liderlik alanında yapılan araştırmaları genişletmiş ve bu kavram, bilim dünyasında birçok alanda kullanılan popüler bir sözcük haline gelmiştir (Özkaynar,2017: 167). Bu liderlik yaklaşımında eylemsel ve dönüştürücü liderlik arasında bir karşılaştırma yapılır ve ikisi arasında bulunan temel farklar belirlenmeye çalışılır. Dönüşümcü liderlik süreci hem liderlerin hem de grup üyelerinin üst düzeyde liderlik yeteneği kazanmalarını sağlar.

Bu süreçte liderler ve izleyenler; birbirlerini özendirici, harekete geçirici, üst düzey ihtiyaçları karşılayan özellikleri ile kalıcı bir dönüşüm gerçekleştirirler (Aydın, 2018). Diğer taraftan eylemsel liderlikte böyle bir durum söz konusu değildir. Eylemsel liderlik, yapılan işlemlere ve sonuç almaya daha çok odaklanmıştır. Dönüşümcü liderlik özelliklerini ön planda tutan örgütlerde; grup üyelerin ihtiyaçlarının etkili bir şekilde karşılandığı, lider konumunda olan kişilerin grup üyelerini etkili bir şekilde temsil ettiği, örgüt amaçlarının etkili bir şekilde temsil edildiği, grup üyeleri arasında memnuniyetin yüksek olduğu bir ortam görülmektedir (Karip, 1998). Avolio, dönüşümcü liderliğin dört temel bileşeni olduğunu ifade etmektedir (Bass vd., 2003):

İdealleştirilmiş etki: Lider konumunda olan kişiler, grup üyeleri tarafından takdir edilir. Liderler grup üyelerinin ilgi ve isteklerini ön planda tutar ve davranışlarında tutarlıdır. *İlham veren motivasyon:* Liderler, grup üyelerinin değişik durumlarla karşılaşmalarına olanak verir ve onları motive edecek şekilde davranırlar Grup üyeleri, lider tarafından gelecekte hayal ettikleri durumlarla ilgili düşünmeye teşvik edilirler. *Entelektüel uyarım:* Liderler, varsayımları sorgulayarak, problemlere farklı açılardan yaklaşarak, eski durumlara yeni bir bakış getirerek grup üyelerinin yenilikçi ve özgün düşüncelerini teşvik eder. *Bireyselleştirilmiş düşünceler:* Liderler, grup üyelerinin bireysel gelişimlerini dikkate alırlar. Onların başarı ve liderlik yeteneği kazanmalarını göz önüne alarak, geleceğe yönelik potansiyellerinin gelişmesine imkân verirler. Dönüşümcü liderliği, genel bir çerçevede bir durumla ilgili amaçları gerçekleştirmek amacıyla bireylerin veya grubun davranışlarını etkileme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Kirel, 2001: 49).

2.1.2.4.2. Vizyoner Liderlik

Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda 1990'lı yıllardan itibaren dikkat çeken bir diğer kuram "Vizyoner Liderlik" olmuştur. Vizyon, anlam itibariyle görüş, görme ve geleceği kestirebilme ve buna yönelik plan yapabilme kuvveti olarak ifade edilebilir (Durukan, 2006: 278). Vizyon sahibi liderlerin önemi, örgüt içerisinde geleceğe yönelik belirsizlikleri ortadan kaldırmaya yönelik gösterdiği başarılarla dayanmaktadır.

Toplumsal gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan hızlı değişim, örgüt içerisinde geleceğe yönelik hazırlanan planlar üzerinde de etkili olmaktadır. Örgütte meydana gelen hızlı değişimi yönetebilen, örgüt içerisinde paylaşılan bir vizyon oluşturabilen vizyoner liderler geleceğe yön veren kişiler olarak görülmektedir (Güçlü ve Koşar, 2016). Colton, vizyoner liderleri; örgüt eylemleri için hedefleri belirleyen ve ne olduğumuzdan çok, ne olmak istediğimiz düşüncesiyle hareket eden kişiler olarak tanımlamıştır. Vizyoner lider; ilham verir, hayal eder, karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmeye çalışır, örgüt çalışmalarına rehberlik eder ve örgüt içerisinde üyeler arasındaki bağları güçlendirir (Brown ve Anfar, 2003: 16). Vizyoner liderliğe ait üç temel rol vardır (Çelik, 1997): Bunlar yol görmek, yolda yürümek ve yol olmaktır.

Yol görmek: Vizyoner liderler, belirlenen hedeflere ulaşmak için karşılaştığı değişik yollardan en uygun olanını görebilmelidir. *Yolda yürümek:* Hedeflere ulaşma bakımından en uygun yolu gören vizyoner lider, bu yolda yürüme kararlılığına sahip olmalıdır. Bu kararlılık lideri sahip olduğu vizyonu yükselten bir konuma getirecektir. *Yol olmak:* Liderler ürettikleri yeni vizyonlarla diğer grup üyelerine ilham veren kişilerdir. Bu durum liderin yeni vizyonlar oluşturmasına imkân vermektedir.

2.1.2.4.3. Otantik Liderlik

Otantiklik kavramı; kişinin hayat tecrübelerine bağlı olarak kendine yönelik ilgi, istek, düşünce ve inançlarını olduğu gibi kabul etmesine dayanmaktadır. Otantik liderler, davranış ve düşüncelerinin farkında olan ve bunu yapmış olduğu eylemlerle tutarlı bir şekilde gösteren, yüksek ahlaki değere sahip, kendinden emin kişilerdir (Avolio ve Gardner, 2005: 321). Otantik liderler potansiyellerinin farkında olurlar ve sergiledikleri davranışlar dönüşüm ve gelişimi sağlamada örgüt üyeleri üzerinde olumlu etki gösterir. Örgüt içerisinde ortaya çıkan dönüşüm ve gelişimi sağlamada otantik lider, paydaşlar üzerinde herhangi bir zorlama yapmaz ayrıca onları mantıklı açıklamalarla ikna etmeye çalışmaz; bunun yerine onlar üzerinde davranışları ile etkili olmaya çalışır (Luthans ve Avolio, 2003: 243).

Bu liderlik biçimde önemli görülen bir diğer özellik de dışsal motivasyondan çok içsel motivasyona öncelik vermesidir. Otantik liderler davranışlarını çevreden gelen tepkilere göre değil; kendi iç sesine kulak vererek düzenlerler (Akyürek, 2020: 105). Avolio ve arkadaşları, otantik liderliğin; öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, tarafsız değerlendirme ve içselleştirilmiş ahlaki bakış olmak üzere birbirinden farklı ama birbiri ile ilişkili dört boyutu olduğunu ifade etmiştir (Walumbwa vd., 2008: 95): *Öz Farkındalık*: Kişinin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi ve buna göre davranışlarını düzenlemesini içerir. *İlişkisel Şeffaflık*: Kişinin kendi öz benliğini gizlemeden karşısındaki kişiye yansıtması anlamına gelir. Bu durum, örgüt içerisinde gerçek düşünce ve duyguların açık bir şekilde ifade edilmesine olanak vermesi nedeniyle paydaşlar arasında güveni artırır. *Tarafsız Değerlendirme*: Bir karar vermeden önce tüm bilgilerin objektif olarak değerlendirilmesini ifade eder. *İçselleştirilmiş Ahlaki Bakış*: Kişinin değerleri, inançları, tercihleri kısaca dünyaya bakış açısıyla uyumlu şekilde hareket etmesi biçiminde ifade edilebilir.

2.1.2.4.4. Öğretimsel Liderlik

1980'lerde Purkey ve Smith tarafından yapılan "etkili okul" çalışmaları sonucunda etkili okulların önemli özelliklerinden birinin güçlü liderlik olduğu görülmüştür. Araştırma sonunda etkili okulların güçlü liderler tarafından yönetildiği sonucuna ulaşılmıştır (Tanrıöğen, 2000). Öğrenci başarısı üzerinde ve okulların etkili olmasında güçlü liderlerin önemli bir etkisinin olduğunun görülmesi, öğretimsel liderlik alanında daha çok çalışma yapılmasına olanak sağlamıştır. Öğretimsel bir lider olarak okul yöneticisi, örgüt içerisinde yapılan işleri kolaylaştıran bir yapıya sahip olmalıdır. Bunu yaparken okulla ilgili öncelikleri belirlerken farklı görüşlerin tartışılmasına olanak vermeli, örgüt üyelerine karşı açık olmalıdır.

Öğretimsel lider olarak okul yöneticisi, okulda bulunan tüm tarafların dikkatini öğretime ve öğretimsel hedeflere yönleltmelidir. Bu durum okul yöneticisinin temel, aynı zamanda öncelikli görevidir. Okul yöneticisi, etkili okul meydana getirme sürecinde grup üyelerinden beklediği davranışı öncelikle kendisi yaparak örnek olmalıdır (Aydın, 2018).

Okulun açık bir vizyon ve misyona sahip olması, eğitim ve öğretim etkinliklerinin verimli bir şekilde yürütülmesi, öğrenmeye açık olumlu bir okul ortamının oluşturulması, öğretmenlerin göstermiş oldukları performansın izlenmesi ve gerekli düzeltmenin yapılması, öğretim programının değerlendirilmesi okulların başarısı üzerinde etki gösterebilecek temel liderlik davranışlarıdır (Özdemir ve Sezgin, 2002: 274).

2.1.2.4.5. Hizmetkâr Liderlik

Robert K. Greenleaf'ın 1970'li yıllarda yapmış olduğu çalışmalarda sözünü ettiği hizmetkâr liderlik, lider konumunda olan kişilerin temel sorumluluğunun örgüt üyelerine hizmet etmek olduğunu ifade etmiştir (Northouse, 2018). Greenleaf, Herman Hesse'nin "Doğu Yolcuğu" adlı eserini okuduktan sonra bir kişinin hem lider, hem de hizmetkâr olabileceği düşüncesine varmıştır. Greenleaf (2003) kavramla ilgili yeni ufuklar açan "Lider Olarak Hizmetkâr (The Servant as Leader)" adlı eserinde, neredeyse tüm hizmetkâr liderlik çalışmalarında atıf yapılan şu sözlere yer vermiştir (Akt. Duyan ve Van Dierendonck, 2014: 3):

"Önce tabi bir duyguyla başlar; insan hizmet etmek, yalnız hizmet etmek ister. Sonra bilinçli bir tercihle liderlik etmeyi arzu eder"....

Spears'a göre hizmetkâr liderler örgüt üyelerine hizmet etmeyi kendine görev bilen, onları belli davranışlara yönelik isteklendiren, ortak karar alma gücü oluşturan kimselerdir. Bu noktadan hareketle hizmetkâr liderler, toplumda belli bir değişimi ortaya çıkaracak vizyona sahiptir. Örgüt hedeflerini gerçekleştirme yolunda paydaşlara ilham kaynağı olurlar (Bakan ve Doğan, 2012: 3). Spears (2002), Greenleaf'ın çalışmalarından yola çıkarak hizmetkâr liderliğin gelişiminde temel olan ve aynı zamanda hizmetkâr liderliği kavramsallaştırmaya yarayan on özellik tespit etmiştir (Northouse, 2018):

Dinleme: Lider ve üyeler arasında iletişimi ifade eder. Hizmetkâr liderler dinleyerek takipçilerinin görüşlerini dikkate alır ve onaylar. *Empati:* Empatik hizmetkâr liderler takipçilerin ne hissettiklerini, ne düşündüklerini anlar ve onların düşüncelerine önem verir.

İyileştirme: Hizmetkâr liderlerin, örgüt üyelerinin yanında olması, karşılaştıkları sorunları aşmalarında yardımcı olmasını ifade eder. *Farkındalık:* Hizmetkâr lider; içinde oldukları sosyal, politik ve fiziksel çevreye güçlü bir şekilde uyum sağlayabilir. Başkaları üzerindeki etkisinin ve kendi özelliklerinin bilincindedir. *İkna Etme Gücü:* İnsanlara nazik ve yargılayıcı olmayan bir dille yaklaşarak, onları belli davranışları yapmaya ikna ederek değişim başlatmayı öngörür. *Kavramsallaştırma:* Liderlerin günlük gerçeklerden yola çıkarak daha geniş şekilde düşünebilmesini, olaylara geniş bir pencereden bakmasını ifade eder.

Öngörü Yeteneği: Liderlerin şu anda olup bitenden yola çıkarak, gelecekte neler olabileceğini kestirebilmesidir. *İdare Etme:* Hizmetkâr liderlerin, örgütü dikkatli bir şekilde sorumluluk alarak, yönetmesini ifade eder. *İnsanların Gelişimine Bağlılık:* Hizmetkâr lider, örgüt üyelerinin her birine değer verir, onların bireysel gelişimlerine yönelik fırsatlar oluşturur. *Topluluk Oluşturma:* Hizmetkâr liderler, insanların kendilerini bir yere ait hissedecekleri, aynı zamanda düşüncelerini serbestçe ifade edebilecekleri topluluklar oluştururlar.

2.1.2.4.6. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlikle ilgili yapılan çalışmalar 1980 ve sonrasında yoğunluk kazansa da bu alanda ilk çalışmalara Max Weber öncülük etmiştir. Weber, karizmanın sosyal bir çalkantıda ortaya çıktığını ve yeni bir vizyonla yeni bir lider ortaya çıkardığını ifade etmiştir (Töremen vd., 2015). Weber, karizmatik gücün meşruiyetini geleneklerden, toplumda olan birtakım kurallardan, yasarlardan, liderin bulunduğu konumdan daha çok liderin, örgüt içerisindeki davranışlarına olan inancından aldığını ileri sürmüştür (Conger ve Kanungo, 1994: 440). Karizmatik liderler, örgüt içerisinde astların davranışları üzerinde etkili olurlar ve bu etki, takipçilerin lidere olan bağlılığını artırır, onları örgütün amaçlarına yönelik daha motive hale getirir (Akan ve Ünsar, 2019: 84).

Conger ve Kanungo karizmatik liderlik ile ilgili geliştirmiş oldukları modelde bazı liderlik davranışları olduğunu belirtmişlerdir. Bu davranışlarından birincisi, liderin statükoyu değiştirmeye yönelik oluşturduğu ve örgüt üyeleri tarafından da kabul edilen stratejik vizyondur. İkincisi, liderin oluşturduğu vizyonu başarmaya yönelik göstermiş olduğu çabalardır. Üçüncüsü, vizyonu gerçekleştirmeye yönelik çevrede var olan engelleyici ve destekleyici faktörleri belirlemektir. Son olarak liderin gerçekleştirmeye çalıştığı vizyonu örgüt üyelerine anlatması ve onları bu vizyona yönelik ikna etme süreci bulunmaktadır (Özdemir ve Pektaş, 2020: 6).

2.1.2.5. ÇAĞDAŞ BİR YAKLAŞIM: DAĞITIMCI LİDERLİK

Dağıtımçı liderlik konusunu ilk dile getiren kişi psikolog Gibb olmuştur. Gibb 1954 yılında kaleme aldığı “*Sosyal Psikolojinin El Kitabı*” adlı çalışmasında liderliğin grup üyeleri arasında dağıtılabileceğinden bahsetmiş ve bu alanda araştırma yapan yönetim bilimcilerin dikkatini çekmiştir. Dağıtımçı liderlik genel olarak örgüt içerisinde zamanla değişen ihtiyaçları göz önüne alarak, liderliğin sadece bir kişiye bağlı bir olgu olmadığı; örgütün diğer üyeleri arasında dağıtılması gerektiği fikri üzerinde durmaktadır (Sadoula ve Korumaz: 2020). Bu açıdan bakıldığında dağıtımçı liderliğin demokratik liderlik, paylaşılan liderlik, takım liderliği değişik isimlerle de ifade edildiği görülmektedir. Zaman içerisinde bu alanda yapılan çalışmaların kapsamının genişlemesiyle birlikte araştırmacılar tarafından dağıtımçı liderlikle ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Tanımlamaların temelinde genel olarak liderliğin dağıtılması vardır ve bu dağıtım, araştırmacıların bakış açısına göre değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır.

Groon (2002), dağıtımçı liderlik anlayışını örgüt içerisinde üstlenilen görevlerin farklılaşması ve sonrasında bu görevlerin bir araya gelerek uyumlu bir bütün oluşturması biçiminde ifade

etmiştir. Spillane'e (2005) göre liderlik uygulamaları, bağımsız ama yaptıkları iş bakımından birbirlerine bağlı olan iki veya daha fazla lider arasında dağıtılabilir. Bu bakımdan yazarın araştırmalarında çoklu bir liderlik anlayışını esas almıştır. Harris'e (2013) göre dağıtımcı liderlik örgüt üyeleri arasında yayılan, etkileşim ve birlikte yapılan çalışmalarla ortaya çıkan sosyal bir dağılım anlamına gelir. Elmore'a (2000) göre dağıtılmış liderliğin temelinde rehberlik ve yönlendirme vardır ve liderlik örgüt içerisinde yer alan farklı özelliklere sahip bireyler arasında dağıtılmalıdır.

Dağıtımcı liderlik alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde genel olarak, liderliğin bir grubun ortak çalışması sonucu ortaya çıktığı; liderlik sorumluluğunun sınırlarının kesin olarak belirlenmediği ve liderlik sürecine örgüt içerisinde bulunan tüm bireyleri dâhil ettiği görülmektedir (Bolden vd., 2009).

2.1.2.5.1. Gronn'un Liderlik Dağıtım Yaklaşımı

Liderlik üzerine yapılan çalışmaların artmasıyla birlikte araştırmacılar tarafından geleneksel liderliğe alternatif yeni yaklaşımlar ortaya konmuştur. Gronn (2000), liderliğin iki karşıt görüş etrafında toplanması üzerine yazmış olduğu makalede liderliğin dağıtılmasından bahsetmiştir. Gronn (2002) geleneksel yaklaşımların temelini oluşturan odak liderliğe alternatif olarak liderliğin örgüt üyeleri arasında paylaşılması üzerine çalışmış ve taksonomik bir model önermiştir. Gronn'a (2002) göre dağıtımcı liderliğin temelini iş bölümü oluşturmaktadır. İş bölümü, örgüt içerisinde çalışanlar tarafından üstlenilen görevlerin toplamından ya da toplam kapasitesinden oluşmaktadır. Liderlik, örgüt içerisinde büyük ölçekli dönüşümsel gruplar tarafından yapılabileceği gibi küçük ölçekli, formal olmayan gruplar arasında yayılarak da ortaya çıkabilmektedir (akt. Baloğlu, 2011b). Gronn (2002), dağıtılmış bir anlayışın görevlerin farklılaşması ve daha sonra bu görevlerin tekrar bir araya getirilerek bütünleştirilmesi sonucu ortaya çıkan ve sürekli olarak değişen bir iş bölümünü içerdiğini ifade etmiştir. Gronn (2002) örgüt içerisinde uygulanan liderliğin bir kişide toplanmasından ziyade örgüt üyeleri arasında dağıtılmasının daha etkili olacağını savunmuş ve bu doğrultuda hareketle liderliğin yayılmasını toplamlı (additive) ve *bütüncül* (hollistic) olmak üzere iki şekilde ifade etmiştir (Mermer, 2019). Bütüncül biçiminde birlikte, koordine şekilde yapılan eylemler vardır. Bu ortak eylemler üç şekilde ifade edilebilir: Bunlar zamanla kendiliğinden oluşan işbirlikleri; yakın çalışma ilişkileri sonucu ortaya çıkan sezgisel anlayış ve dağıtılan eylemleri bir araya getirip düzenlemek amacıyla oluşturulan kurumsallaşmış uygulamalardır (Gronn: 2002). Gronn, tarafından ifade edilen ve birbiri ile uyumlu şekilde çalışan bu üç eylem (Baloğlu, 2011a) tarafından şu şekilde açıklanmıştır:

Spontane işbirlikleri: Bir görevi yerine getirmek veya bir probleme çözüm bulmak amacıyla bir araya gelen, iki ya da daha fazla birey arasında kurulan, önceden planlanmamış herhangi bir yasal zemine dayanmayan ilişkilerdir. Bu eylemde liderlik, yürütülen işin doğasına uygun olarak, farklı bireysel bilgi ve yeteneğe sahip bireylerin etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum grup üyeleri arasındaki işbirliğinin artarak devam etmesine ve bir sinerji ortamı oluşmasına imkan verir (Gronn, 2002: 430). *Sezgisel Çalışma İlişkileri:* Örgüt içerisinde zamanla, iki veya daha fazla örgüt üyesinin birbirlerine güvenmesi ve yakın çalışma ilişkileri kurması sonucu ortaya çıkmaktadır. Sezgisel anlayışta, bir işi tamamlamak veya karşılaşılan bir soruna çözüm bulmak için örgüt üyelerinin ortak bir amaca yönelik uyumlu bir şekilde hareket etmesi yer almaktadır. *Kurumsallaşmış uygulamalar:* Örgüt içerisinde bulunan birtakım yapısal ilişkiler zaman içerisinde kurumsallaşmış uygulamalar haline gelir. Bu yapılar, örgütün tüm üyeleri tarafından benimsenir ve bir ihtiyaca cevap verdiği sürece uygulanmaya devam eder. Kurumsallaşmış uygulamalar örgütün ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalırsa değiştirilebilir veya yerine yeni bir uygulama getirilebilir.

Yukarıda ifade edilen üç eylem tipi örgüt üyelerinin birlikte hareket etmesine yer vermektedir. Örgütte yer alan bireylerin eylemlerini; kendi planlarına, örgüt içerisinde yer alan diğer üyelerin planlarına ve örgütü meydana getiren ortak duyguya göre düzenlemesi anlamına gelir. Bu durum örgüt üyeleri arasında tam uyumu gösteren “sinerji” kavramı ile ifade edilir (Gronn, 2002: 431). Gronn (2009), kaleme aldığı makalesinde odak liderlikten ve dağıtımcı liderlikten bahsetmiş, bu iki liderlik türünün kendi içerisinde güçlü ve zayıf yönlerinin olduğunu ifade etmiştir. Gronn’a göre odak liderlik ve dağıtımcı liderlik birlikte ya da ayrı ayrı desteklendiğinde etkili bir liderlik sağlanamamaktadır. Örgüt üyelerini tek bir kişi veya örgüt içerisinde ortaya çıkan bir grup etkileyebilir.

Bu bakımdan Gronn liderlik uygulamalarında odak liderlik ve dağıtımcı liderlik özelliklerinin bir araya getirildiği “melez (hybrid) liderlik” biçiminin uygulanması gerektiğini ifade etmiştir (Mermer, 2019). Gronn, melez liderlikte durumun gerektirdiği şekilde hareket edilmesi gerektiğini, ikisi arasında hangisi şartlara daha uygun ise o liderlik tarzının kullanılabileceğini belirtmiştir.

2.1.2.5.2. Spillane’in Liderlik Dağıtım Yaklaşımı

Spillane’e (2005a) göre dağıtımcı liderlik, liderlerin rollerinden, işlevlerinden ve üstlendikleri görevlerden çok liderlik uygulamaları ile ilgilidir. Liderlik uygulamaları, örgüt içerisinde yer alan liderlerin, takipçilerin ve onların içinde buldukları durumların etkileşimi olarak görülür. Spillane, dağıtımcı bir bakış açısının liderlik uygulamalarını, liderlerin bilgi ve

becerisinin bir ürünü olarak görmek yerine, onu insanların etkileşimlerinin bir ürünü olarak görür. Spillane'e göre liderliği, lider konumda olan kişilerin eylemleriyle aynı görmek üç nedenden dolayı yetersizdir. Birincisi; liderlik uygulamaları kimi zaman formal, kimi zaman da informal bir şekilde sürece dâhil olan birden fazla kişiyi içerir. İkincisi; liderlik örgüt üyelerine yönelik yapılan bir şey değildir. Dağıtımçı bir anlayışta örgüt üyeleri liderliği oluşturan unsurlardan biridir. Son olarak, liderlikte önemli olan bireylerin ortaya koydukları davranışlar değil, aralarında meydana gelen etkileşimdir (Spillane, 2005a: 145).

Spillane (2006), Gronn(2002) tarafından dile getirildiği gibi liderliğin örgüt içerisinde bütüncül (holistik) bir şekilde yayıldığı ve bu durumun sonunda ise sinerjik ilişkilerin ortaya çıktığını ifade etmiştir. Bu dağıtımçı liderlik anlayışına göre; liderlik çalışmalarının toplamı parçalarından daha fazla anlam içerir ve aralarında dinamik, çok yönlü, sosyal süreçler sonucu ortaya çıkan karşılıklı bir bağlılık bulunur (Leithwood vd., 2007: 39). Spillane'ın (2005b) dağıtımçı liderlik anlayışında bir kısmı formal, bir kısmı ise informal olarak örgüt içerisinde yer alan çoklu liderler bulunmaktadır. Spillane, Halverson ve Diamond'a (2001) göre çoklu liderlik uygulamasındaki amaç, liderliği belli bir hiyerarşinin dışına çıkararak daha fazla kişinin liderlik konumunda bulunmasını sağlamaktır. Bu bakımdan liderlik, örgüt içerisinde sadece bir kesim tarafından üstlenilen bir eylem değil, örgütün her seviyesinden kişileri kapsayan bir eylemdir (Akt. Baloğlu, 2012: 1369).

Spillane ve arkadaşlarına göre liderliğin dağıtımını üç farklı şekilde yapılabilir. Bunlar: işbirlikli dağıtım, kolektif dağıtım ve koordineli dağıtımdır *İşbirlikli dağıtım*; aynı yerde ve aynı zamanda bulunan iki veya daha fazla bireyin çalışmalarına dayanan liderlik uygulamalarına yer vermektedir.

Kolektif dağıtımda; ortak bir çalışmayı yürütmek amacıyla, bireyler birbirinden ayrı ama birbirine bağlı olarak çalışırlar. *Koordineli dağıtımda ise*; sırayla gerçekleştirilmesi gereken liderlik davranışlarına yer vermektedir. Spillane bu üç liderlik biçiminden aynı yer ve zamanda bulunan işbirlikli dağıtıma daha fazla önem vermiş ve işbirlikli dağıtımını "duygusal boyut" olarak nitelendirmiştir. (Fitzsimons vd., 2011: 318).

2.1.2.5.3. Elmore' un Liderlik Dağıtım Yaklaşımı

Elmore'un liderliğe ilişkin görüşlerinin temelinde genel olarak okul liderliğinin ön planda olduğu görülmektedir. Elmore'a göre liderlik, eğitimsel gelişimde rehber ve yönlendirici bir konumda yer almaktadır. Toplum tarafından çeşitli amaçları gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelen örgütlerde insanlar öngörülerini, ilgi alanları, yetenekleri, bilgi ve donanımları ve üstlendikleri görevler bakımından birbirlerinden farklı özelliklere sahiptir. Dikkat edilirse

benzer görevlere sahip kişiler arasında bile yeterlilikler bakımından önemli farklılıkların olduğu görülmektedir. Bazı okul yöneticileri veya öğretmenler, bilgileri ve kişisel özellikleri bakımından işleri diğerlerinden daha iyi bir şekilde yapabilirler. Bu bakımdan insanların örgüt içerisinde sahip olduğu yetkinlikleri tutarlı bir bütün haline getirmek; bireylerin nasıl geliştiğini, bilgi ve becerileriyle diğer örgüt üyelerini nasıl tamamlayabileceğini ve örgüt üyelerinin sahip oldukları yeterlilikleri birbirleriyle paylaşabileceğini anlamayı gerektirir (Elmore, 2000).

Elmore, eğitim ve öğretim gibi bilgi yoğun bir girişimde, liderlik sorumluluğunun rehberlik ve yönlendirme faaliyetleri ile örgüt içerisinde yer alan taraflar arasında herkesi kapsayacak bir şekilde dağıtılması ve ortak bir değerler sistemi oluşturulması gerektiğini, aksi takdirde belirlenen okul hedeflerine ulaşmada birtakım zorluklar yaşanabileceğini ifade etmiştir. Bu durumda dağıtımcı liderlik; bir örgütteki uzmanlık sınırlarını takip eden, oluşturulan ortak bir kültürle tutarlı hale getirilen birden fazla rehberlik ve yönlendirme kaynağını içermektedir (Elmore, 2000). Elmore, dağıtımcı liderlik modelinde işlevsel olmayan ilişkileri işlevsel ilişkilere dönüştürerek ve liderlik sorumluluğunu paylaştırarak örgüt içerisinde büyük ölçekli iyileştirmeler yapmayı amaçlamaktadır. Büyük ölçekli bir iyileştirmeyi hedefleyen dağıtımcı liderlik modelinin temelinde beş ilke ön plana çıkmaktadır. Bunlar (Elmore, 2000): *Liderliğin amacı, görevlere bakılmaksızın öğretim uygulamalarını ve performansını iyileştirmektir:* Kurumsal liderlik teorileri; liderleri genellikle dış çevre ile okul arasında bir bağlantı olarak görür. Yönetimsel liderlik teorileri; liderlerin, liderlik ettikleri kurumun çıkarlarının koruyucusu olduğunu vurgular. Kültürel liderlik teorileri; liderlerin farklı beklentileri olan bireyleri bir araya getiren sembollerin yönlendiricisi olduğunu vurgular. Fakat bu teorilerin hiçbiri büyük ölçekli bir iyileştirmeyi gerçekleştirmeye yeterli değildir çünkü liderlerin üstlendikleri görevlerle örgütün temel işlevleri arasında doğrudan bir bağlantı kuramazlar. Liderliğin amacı üstlenilen görevlere bakılmaksızın öğretim uygulamalarını ve performansını iyileştirmek için bilgi, beceri ve açık beklentilere odaklanan öğrenme ortamı oluşturmaktır.

Öğretimsel iyileştirme sürekli öğrenmeyi gerektirir: Öğrenme hem bireysel hem de sosyal bir faaliyettir. Bu bakımdan kolektif öğrenme, yeni bilgiler öğrenilmesine rehberlik eden ve yönlendiren bir ortamı gerektirir. Fakat günümüzde halk eğitiminde kullanılan sistemde bireysel öğrenmeye önem veren ortamlar yaratılır. Okul liderliği, öğrenmeyi hem bireysel hem de kolektif bir faaliyet olarak gören ortamlar oluşturmalıdır. Liderler, örgüt içerisinde ortaya çıkan kişisel fikirleri ve uygulamaları, örgütte bulunan diğer üyelerin görüşlerine açık tutmalıdır aksi takdirde uygulamalarda gizlilik ortaya çıkar.

Öğrenme örnek olmayı gerektirir: Liderler, kolektif özellikleri temsil eden değerlere ve davranışlara model olmalıdır. Liderler başkalarının yapmasını istedikleri veya yapmasını bekledikleri davranışları öncelikle kendisi yaparak örnek olmadır. Ayrıca liderin sergilemiş olduğu davranışlar örgüt üyelerinin görüşlerine açık olmalıdır.

Liderlerin görevleri ve sergiledikleri davranışlar kaynağını formal bir yetkiden değil; öğrenme ve gelişmeye yönelik sahip olduğu ehliyetten alır: Örgüt içerisinde büyük ölçekli bir iyileştirme farklı görevleri yerine getiren birçok kişinin işbirliğini gerektirir. Bu tür bir işbirliği gücünü, formal bir yetkiden daha çok liderin sahip olduğu uzmanlık becerisinden alır.

Liderlik yetkisinin kullanımı karşılıklı hesap verebilirlik ve kapasite gerektirir: Ülke içerisinde eğitim politikalarından sorumlu kişiler kapsamlı bir iyileştirme için halka karşı sorumludur. Eğitimden sorumlu idari amirler, müfettişler ve müdürler öğretimde yapılan iyileştirmeye rehberlik etme yetkisini kullanmaktan sorumludur. Uygulama liderleri olarak öğretmenler ve eğitim profesyonelleri gerekli olan yeni bilgi ve beceriyi geliştirmekten sorumludur. Dağıtım liderlik bakış açısı karşılıklı olarak hesap verebilirliğin doğasını açık hale getirir.

2.1.2.5.4. MacBeath'in Liderlik Dağıtım Yaklaşımı

MacBeath, liderlik dağıtımının farklı amaçları gerçekleştirmek için farklı yollardan yapılabileceğini ifade etmiştir (Baloğlu, 2012). MacBeath liderliği formal, faydacı, stratejik, aşamalı, fırsatçı ve kültürel dağıtım olmak üzere altı kategoride sınıflamıştır. Okullar esnek bir yapılanmaya sahip olduğu için gelişimleri değişik aşamalardan geçerek olur ve çevreden gelecek etkilere karşı farklı yaklaşımları benimserler. Bu bakımdan liderlik, durumun gerektirdiği şartlara bağlı olarak farklı şekillerde dağıtılabılır (MacBeath vd., 2005: 6).

MacBeath (2005)'in liderliğin dağıtımına ilişkin oluşturduğu sınıflama şu şekilde açıklanabilir:

Formal dağıtım: Liderlik sorumluluğunun kasıtlı olarak formal yollardan örgüt içerisinde bulunan diğer bireylerle paylaşılmasını temel alır. Okulda bulunan hiyerarşik yapı içerisinde okul yöneticileri, uzmanlık sınırlarına göre liderlik sorumluluklarını resmi roller üstlenen personeller ve diğer kişiler arasında dağıtır. *Faydacı dağıtım:* Bu dağıtım biçimi okula yönelik, resmi yöneticiler ve dış çevreden gelen baskıları hafifletmek amacıyla kısa süreliğine liderlik paylaşımına imkân verir. Faydacı dağıtımda esas olan dış çevreden gelen taleplere okulun amaçlarına uygun bir biçimde, doğru kişileri sürece dâhil ederek cevap vermektir. *Stratejik dağıtım:* Formal dağıtımın sınırları resmi bir çerçeve ile belirlenmiştir; faydacı dağıtımda ise liderlik sorumluluğu geçicidir fakat stratejik dağıtım, hedef yönelimli olması

sebebiyle diğerlerinden ayrılır. Stratejik dağıtım uzun vadeli okul iyileştirme çalışmalarına odaklanmıştır. Bu bakımdan okul içerisinde uzmanlık bilgisinin belli kişiler arasında dağıtılmasının doğru olmadığını, bu kişilerin okuldan ayrılmasının örgüt içerisinde bir zayıflığa neden olabileceğini, böyle bir durumla karşılaşmamak için liderlik sorumluluğunu yoğunlaştırmak yerine stratejik bir şekilde dağıtmanın önemli olduğunu ifade etmektedir. *Aşamalı dağıtım:* Formal, faydacı ve stratejik dağıtım genel itibariyle yukarıdan aşağıya doğru bir görevlendirme eğilimi göstermektedir. Fakat aşamalı dağıtım biçiminde hem aşağıdan yukarı hem de yukarıdan aşağı bir sorumluluk dağıtımı söz konusudur. Burada temel husus, örgüt içerisinde bireyler, üstlendikleri görevleri başardıkça ve kendileri olan güvenleri arttıkça yeni sorumluluklar almaya, liderlik yeteneğini geliştirmeye çalışırlar. Bu bakımdan herkes hiyerarşik bir yapıya bağlı olmaksızın liderlik etme fırsatına sahip olur.

Fırsatçı dağıtım: Örgüt içerisinde liderlik, hiyerarşik bir yapıya uygun olarak yukarıdan aşağıya doğru inildikçe yöneticilerin yaptıklarından çok okuldaki diğer bireylerin yaptıklarına odaklanır. Fırsatçı dağıtım biçiminde, okulda kendine güvenen, yetenekli, görevlerini genişletmeye istekli bireylere liderlik rollerini üstlenmelerine destek verme fikri ön planda tutulmaktadır. Böylece farklı konularda inisiyatif almak isteyen örgüt üyeleri okul yöneticileri tarafından desteklenir ve liderlik etme rolü kazanmaları sağlanır. *Kültürel dağıtım:* Bu dağıtım biçimi, sosyal ilişkilerin yoğun olduğu, ortak bir amaç için birlikte hareket eden insan topluluklarına vurgu yapmaktadır. Kültür burada birlikte başlatılan ve gelişimi izlenen görevleri tanımlamak için bir metafor olarak kullanılır. Kültürel dağıtım, okulun gücünü kolektif zekâsı ve enerjisinde görür, bunu örgütün sosyal sermayesi olarak tanımlar.

2.1.2.5.5. Leithwood'un Liderlik Dağıtım Yaklaşımı

Leithwood, odak liderlik veya hiyerarşik liderlik biçimleriyle karşılaştırıldığında dağıtılmış bir liderliğin, örgüt içerisinde ortaya çıkan iş bölümünü daha gerçekçi bir şekilde yansıttığını ve odak bir liderin sınırlı bilgisine dayanan yanlış kararları azalttığını ifade etmektedir. Dağıtılmış bir liderlik, örgütte yer alan herkesin bilgi ve becerisinden yararlanma fırsatını artırır ve örgüt üyeleri arasında karşılıklı bir bağlılık duygusu oluşturur (Leithwood vd., 2009: 1). Örgüt üyeleri arasında etkinin uygulanmasında koordinasyonun kapsamı ve doğası holistik (bütüncül) bir bakış açısına göre önemli bir durumdur. Örgütteki iki veya daha fazla kişi arasında ortaya çıkan karşılıklı bağlılık, rollerin birbiriyle örtüşmesine ve bilgi birikiminin birbirini tamamlamasına dayanabilir. Rollerin örtüşmesi koordineli bir şekilde yapıldığında hata yapma ihtimali azalır ve karşılıklı etki güçlenir (Leithwood vd., 2007).

Leithwood'un liderlik dağıtımı ile ilgili önerdiği sınıflama, genel olarak Gronn tarafından oluşturulan bütüncül liderlik modeline dayanır ve onun ifade ettiği görüşleri genişletir. Bu sınıflamanın temel boyutlarının planlı uyum, spontane uyum, spontane yanlış uyum ve anarşik yanlış uyum olduğu görülmektedir.

Planlı uyum: Bu yapılandırma Gronn'un "kurumsallaşmış uygulamalar" boyutunun karşılığı olarak ifade edilebilir. Liderlik sağlayanların görevleri, örgüt üyeleri tarafından önceden planlı bir şekilde düşünülmüştür. Liderlik uygulamalarının hangi kaynak tarafından yerine getirileceği yetkili kişiler (müdürler, bölüm başkanları, öğretmenler, vb.) tarafından önceden belirlenir. Planlı gruplama çalışmaları, örgütler açısından yararlı bir durummuş gibi gözükse de görevleri daha önceden belli etmesi nedeniyle yaratıcılığa ve üretkenliğe olan katkısı yetersiz kalmaktadır (Leithwood, 2007: 40).

Spontane uyum: Bu yapılandırma liderliğe ilişkin görevler, hiçbir planlama yapılmadan veya çok az planlama yapılarak dağıtılır. Liderlik görevinin kim tarafından yerine getirileceğinin tam olarak belli olmaması ve sezgisel olarak belirlenmesi, liderlik kaynakları arasında görevlerin tesadüfen ortaya çıkmasıyla sonuçlanır (Harris vd., 2007: 344).

Spontane yanlış uyum: Bu model, spontane uyuma benzer fakat liderlik dağıtımı sürecinde ortaya çıkan planlama eksikliklerinden dolayı örgüt içerisinde beklenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütte ortaya çıkan yanlış uyum, başarıya ulaşmayı kısa vadede zorlaştırır ama destekleyici koşullar sağlandığı zaman tekrar planlı süreçler ortaya çıkabilmektedir (Leithwood, 2007: 41). *Anarşik yanlış uyum:* Bu durum, örgüt içerisinde bir veya birden çok liderin, görev alanlarında ne yapmaları gerektiği ile ilgili başka kişilerin görüşlerini dikkate almaması sonucu ortaya çıkar. Bu liderlik biçimi, kurumsal hedefler ve kaynaklara ulaşma konusunda örgütte bulunan diğer bireylerle beraber hareket etmez, bağımsız bir görüntü sergiler (Leithwood, 2007: 41).

Leithwood vd., planlı ve spontane oluşan uyum sınıflamalarının; örgütte ortaya çıkan değişim ve gelişimde kısa vadede, önemli bir potansiyele sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Hem spontane yanlış uyumun hem de anarşik yanlış uyumun kısa ve uzun vadede örgütte meydana gelecek değişim ve gelişimde olumsuz bir etkisi olacağını savunmuşlardır (Harris vd., 2007: 344-345).

2.2. ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt kavramını; ortak hedeflere ulaşmak için bir araya gelen birçok kişinin, aralarında hiyerarşik bir görev dağılımı yaparak, yetki ve sorumlulukları önem derecesine göre paylaşarak, bir araya gelenleri yönlendiren ve denetleyen mekanizmalar kurarak oluşturduğu

yapılar şeklinde tanımlamak mümkündür. Toplumda yer alan her örgüt bir amacı gerçekleştirmek için vardır. Bu amaçları gerçekleştirmekte şüphesiz o örgütü bir arada tutan bireylere düşmektedir. Çalışanların veriminin ve güdülenmesinin yüksek olması, bireysel, örgütsel ve çevresel birçok etkene bağlanmaktadır. İşte bu etkenlerin en önemlilerinden biri de “Örgüt İklimi” kavramıdır (Arslan, 2004; akt. Altınok, 2019: 27).

Örgüt iklimi kavramının tanımını yapmadan önce “iklim” kavramına kısaca değinmekte yarar vardır. İklim(climate) kavramının kökenine baktığımızda, aslında Yunanca kökenli bir kelime olup “eğilim” ifadesine karşılık gelmektedir. Yaşadığımız yeryüzünde gerçekleşen sıcaklık, nem, rüzgâr, basınç gibi hava olaylarını, fiziksel olarak ifade eden iklim kavramının örgüt açısından ele aldığı bireylerin örgüt içinde hissettikleri duygular diyebiliriz. Örgüt üyelerinin örgütteki kişiler ve örgüt çevresi ile etkileşimi, karşılıklı ilişkileri ve iletişimlerini nasıl nitelendirdiklerini ifade eder. Kısaca iklim kavramını örgütün psikolojik bir yönü olarak ifade etmek mümkündür (Ertekin, 1978).

Eğitim yönetimi alanında yaptığı çalışmalarla ülkemizde eğitim yönetiminin temellerinin oluşmasını sağlayan Bursalıoğlu (1967) örgüt iklimini, insanlar ve topluluklar arasındaki ilişkilerin, belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen örgüt üyelerinin amaçlarını gerçekleştirmek, örgütteki kişilerin taleplerinin karşılanması ve örgütün içinde bulunduğu çevrenin örgüt ile etkileşiminin bir sonucu olarak ifade etmektedir. Örgüt iklimi kavramı hakkında yapılan çalışmalarda diğer tanımlamalar da şu şekilde ifade edilebilir(akt. Altınok, 2019):

- Örgüt iklimi, örgütte çalışmakta olan kişilerin örgütsel ve yönetsel süreçler safhasında birbirlerine etki etmesiyle oluşmaktadır.
- Diğer bir ifade de ise örgüt iklimi; bir örgütü diğer bir örgüte göre ayrı kılan kendine has bir kişilik yapısına sahip ve örgüte katılan kişilerin karşılaştıkları bu kişilikle kendilerinde oluşan duygusal ve psikolojik bir karşılıktır.
- Örgüt iklimi, örgütteki bireylerin kişisel algılarından ibarettir. Bu kişisel algılar, örgütün amaçları, hedefleri, yapısı ve kuralları ve liderlik biçimleri ile belirtilmektedir.
- Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin deneyimlerini, davranışlarını etkileyen ve örgütün farklılıklarını ortaya çıkaran değişik değerler tarafından tanımlanabilen örgütün içsel çevre kalitesinin olmasıdır.
- Örgüt iklimi, çalışanların buldukları ortamda neler hissettikleri, bu ortamı diğer kişilere nasıl bahsettikleri ve örgütün beğenilen ve beğenilmeyen yönleridir. Kendi içsel çevresine yönelik duygularının, yaklaşımlarının ve davranış tiplerinin bir bütünüdür.

2.2.1.ÖRGÜTSEL İKLİM TIPLERİ

Örgüt bilimciler, örgüt ikliminin sınıflandırmasında örgüt üyelerinin birbirleri ile olan iletişimlerdeki farklılığın etkili olduğunu öne sürmektedirler. İklim tiplerindeki bu farklılık, örgüt iklimine yönelik oluşturulan ölçeklerdeki boyut değerlerinin farklı çıkmasından ve örgüt bilimcilerin farklı bakış açılarına sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle literatürde farklı iklim tiplerine rastlamak mümkündür (Gün, 2016: 19).

2.2.1.1. Halpin'e göre Örgütsel İklim Tipleri

Halpin tarafından örgüt ikliminin ölçülmesi ve örgüt iklim tiplerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırma Amerika'daki ilkokullarda uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler üzerinde faktör analizi yöntemiyle 8 adet örgütsel iklim boyutu, 6 adette örgütsel iklim tipi saptanmıştır.

İklim boyutunda yöneticilerin gözlemi temel alınarak engelleme, moral, samimiyet ve çözülme boyutları ile öğretmen davranışları tespit edilirken; öğretmenlerin bakış açısından yapılan inceleme ile de yüksekte bakma, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları olan yönetici davranışları saptanmıştır. Halpin'in ifade ettiği 6 alt boyuta sahip örgütsel iklim tipleri şu şekilde açıklanabilir (Akt. Avunç, 2019):

2.2.1.1.1. Açık İklim

Açık iklimde yöneticinin tutum ve davranışları sıcak ve samimidir. Eğitim yöneticileri çok çalışarak personellerine örnek olurken; duruma göre de personellerinin tutum ve davranışlarını eleştirerek davranışlarını düzeltmeye ve rehberlik etmeye çalışır. Diğer personellerin çalışmalarını denetlemek, yönetmek ya da öğretmenlerin kişisel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için yönetici bireysel esnekliğe sahiptir. Açık iklimin hâkim olduğu eğitim kurumlarında belli başlı kurallar vardır fakat yöneticinin öğretmen üzerindeki denetimi azdır. Böyle eğitim kurumlarında yönetici öğretmenler üzerinde baskı yapmaz, öğretmenin yaptığı çalışmalarını detaylı şekilde inceleyerek öğretmenleri bıktırmaz (Samancı, 2006).

Çalışanların moral ve motivasyonu yüksektir, çalışanlar görev ve sorumluluklarını büyük bir arzu ve istekle yaparlar. Yöneticiler daima eleştirilere açıktır. Yöneticilerin işe koyulma, anlayış gösterme ve empati kurma düzeyleri yüksektir. Yöneticiler kurumla ilgili kararlar alınırken personelleri de karar alma sürecine katmaya özen gösterirler (Gündüz, 2008).

Açık iklimin hâkim olduğu örgütler, sosyal ilişkilerin ve yönetim işleyişinin bir bütün olduğu gerçeğini benimseyen bireylerden oluşur. Bu anlayış içerisindeki personeller, birbirlerinden öğrenecek birçok şeyleri olduğuna inanırlar. Personellerin birbirlerinden birtakım şeyler

öğrenmesi, etkileşim halinde bulunan bireylerin birbirlerinin tecrübe ve bilgilerinden faydalanarak karar almalarını sağlayacaktır (Özdemir, 2006).

2.2.1.1.2. Bağımsız İklim

Açık iklim ile ortak yönlerinin olduğunu söylemek mümkündür. Bu iklimde öğretmenlerin açık iklim düzeyi kadar olmasa da moral düzeyinin yüksek olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Okul mensupları kendi içerisinde ayrılıklar yaşayabilmekte ve birlikteliğe sahip olanlar baskıcı bir tutum içerisine girebilmektedir. Fakat seyrek olarak yaşanan bu çatışma durumu örgüt üyelerinin birbiriyle uyum içerisinde hareket etmesine engel oluşturmamaktadır. Biçimsel işlemlerden zarar görme durumu söz konusu değildir. Okul müdürü verim almak adına, örgüt üyelerine orta düzeyde resmi bir yaklaşım tarzı sergilemekte ve zor iş yükü oluşturmaktadır. Okul Müdürü öğretmenlerin kendi kendilerine birlikte çalışmalarına imkân sağlarken çok az da önerilerde bulunmaktadır (Halpin, 1966; akt. Avunç, 2019: 19).

2.2.1.1.3. Kontrollü İklim

Kontrollü iklim türü, kişilerin ihtiyaçlarının ve sosyal doyumlarının en kısıtlı olduğu iklim türüdür. Örgütte kişilerin işleri vakitlerinden daha çoktur. İş arkadaşları ile iletişim kuracak, paylaşımlarda bulunacak zamanları dahi kısıtlıdır. Örgütte yoğun bir iş yükü, evrak işi ve gereksiz iş birikimi vardır. Bürokrasi ağır bir şekilde işletilmektedir, yönetici çalışanlara karşı güvensiz ve samimiyetten yoksundur. Üst yöneticilerin getirdiği kurallar tartışılmaz uygulanır. Yönetimin gözü sürekli çalışanlar üzerindedir. Ancak yönetimin sert olması, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar dışında sadece yapılan işlere bakması, çalışanları o kadar da huzursuz etmemektedir. Çünkü çalışanların örgüt iklimi algısı, yaptıkları işin başarısı üzerine kuruludur. Yaptıkları işte başarıyı yakalama ve üretime odaklanma vardır. Çalışanlar görevlerini bilir ve o işi yapmak için orada olduklarının farkındadırlar. İş doyumları sosyal ihtiyaçların karşılanmasına değil yüksek performans göstererek elde ettikleri iş başarısına bağlıdır (Gündüz, 2008; Tutar ve Altınöz, 2010; akt. Altınok, 2019).

2.2.1.1.4. Samimi İklim

Samimi iklimin egemen olduğu eğitim örgütlerinde yönetici, öğretmenlerine karşı aşırı derecede anlayışlı bir tutum sergilemektedir. Öğretmenler asla eleştirilmez, yönetici kendisinin öğretmenlerden biri olduğuna inanır ve ona göre davranır. Yönetici “gelin birlikte mutlu bir aile olalım” ilkesinden yola çıkarak eğitim örgütünü yönetmektedir (Özdemir, 2006). Bu iklimde arkadaşlığa, bireysel ve sosyal doyumların karşılanmasına son derece önem verilmektedir. Yönetici öğretmenlerin etkinliklerine pek müdahalede bulunmaz. Bu iklimde

yönetici, öğretmen ve personel tam kapasite çalışmadığı için verimlilik düzeyi düşük kalmaktadır (Gültekin, 2012).

2.2.1.1.5. Babacan İklim

Babacan iklimde eğitim yöneticisi öğretmenine ve personeline iyi bir rol model olamadığı için yeteri kadar öğretmen ve personelini güdeleyemez. Okul yöneticisi, öğretmenleri yönetme ve denetim sağlama görevini yerine getirmede etkisiz kalmaktadır. Okulda ufak tefek gruplaşmalar görülür. Eğitim yöneticisi, etkin yönetim ve eşgüdüm sağlayamadığı için “en iyisini büyükler bilir” mantığıyla hareket etmeye çalışmaktadır (Şentürk, 2010). Eğitim yöneticisinin öğretmenlere gerektiğinden fazla esnek davranması, öğretmenler tarafından suistimal edildiği için bu durum okulun amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilir. Yönetici iyi bir rol model olamadığı için öğretmenler güdülenmeyecek ve örgütsel bağlılık duygusunu kaybedecektir. Bu durum istenilen başarı düzeyinin sağlanmamasına neden olacaktır (Diş, 2015).

2.2.1.1.6. Kapalı İklim

Bu iklim tipinin hâkim olduğu eğitim örgütlerinde, yönetici öğretmenlerin bireysel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktan uzaktır. Bu nedenle öğretmenler okula karşı olumsuz tutum sergilemekte ve başarı düzeyleri düşmektedir. Aynı zamanda yöneticiler öğretmenleri moral ve motivasyon yönünden güdüleme çabası içerisinde değildir. Arkadaşlık ilişkileri ve samimiyet son derece zayıftır. Bu iklim türünde yönetici, öğretmenlere karşı anlayış göstermez (Gündüz, 2008). Yönetim, demokratik süreçlere izin vermeyerek otoriter bir iklim yaratmaya çalışır. Yönetici öğretmenler ile arasına mesafe koyup, onlara mesleki ve kişisel gelişim anlamında rehberlik etmemektedir. Yönetici; verimliliği, etkililiği ve iş başarısını çokça vurgulamasına rağmen çalışanları yeteri kadar güdüleyemez çünkü yönetici başarılı değildir ve iyi bir rol model olma konumundan uzaktır (Peker, 1993).

2.2.1.2. Litwin ve Stringer’e göre Örgütsel İklim Tipleri

Litwin ve Stringer yapmış oldukları deneysel çalışmalarla örgüt iklimini otoriter yapılı iklim, demokratik yapılı iklim ve başarıya yönelik iklim olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Litwin ve Stringer tarafından yapılan bu gruplandırmanın literatür taramasında yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Gerçekler, 2012).

2.2.1.2.1. Otoriter Yapılı İklim

İşin sınırlarının ve kurallarının belirlendiği, çalışanların belirlenen bu kuralları eleştirmeden uymasının istendiği iklim türüdür. Bu iklimde bürokratik bir yapının olduğu, çalışanlar arasındaki ilişkilerin resmi iş iletişiminden öteye gitmediği görülmektedir. Kurallar net bir biçimde açıktır, çalışanlar arasında baskı, korku, ümitsizlik duyguları ağır basmaktadır. Motivasyonun ve iş doyumunun düşük olduğu bu örgüt ikliminde çalışanlar kendilerini yöneticilerine bağımlı hisseder, hem yönetimde hem de çalışanlar arasında sürekli bir çatışma görülür. Bu olgular ise örgütün devamlılığını olumsuz yönde etkiler (Eryılmaz, 2014).

2.2.1.2.2. Demokratik Yapılı İklim

Örgüt yöneticisi, örgüt iklimi ve üyeleri üzerinde otoriter bir etkiden çok; üyelere güvenen, alınacak kararlarda onlara söz veren bir yapı ortaya koymaktadır. Yapılan hatalara karşı sorun odaklı değil, çözüm odaklı bir yaklaşım sergilenmektedir. Üyelere verilen işlerin yerine getirilmesinde hata arayıp ceza vermek yerine başarılı olanlar ödüllendirilerek geride kalanların işe olan motivasyonu artırılmaktadır (akt. Avunç, 2019: 20).

2.2.1.2.3. Başarıya Yönelik İklim

Yeni fikirlere açık, başarı gösterenin destek bulduğu, verimliliği artırmaya yönelik hedeflerin gerçekleştirildiği iklim türüdür. Hedefleri gerçekleştirmeye yönelik yapılan çalışmaların desteklendiği, birlikte başarıya duygusunun daha yoğun yaşandığı bu iklim türünde çalışanların performansı ve iş doyumunu yüksektir (Gerçekler, 2012). Örgüt çalışanları sorumluluk almaktan kaçmaz ve elini taşın altına koymaktan geri durmaz. Çünkü verimliliğin artırılması ve çalışanların sorumluluklarını bilmeleri noktasında sürekli bir isteklendirme ve cesaretlendirme davranışı vardır. Örgüt üyelerinin en iyisini ve daha fazlasını yapabilmesi için yöneticiler başarıyı onaylama, prim ve statü gibi özendirici uygulamalara yer vermektedir (Halis ve Uğurlu, 2008).

2.2.1.3. Ertekin'e göre Örgütsel İklim Tipleri

Örgüt iklimi alanında çalışma yapan bir diğer araştırmacı olan Ertekin (1978) ise örgüt iklimini şu şekilde ifade etmektedir (akt. Altınok, 2019: 41):

2.2.1.3.1. Özendirici İklim Türü

Bu iklim türü çalışanlarını kısıtlamaz, hayal dünyalarını kullanmaya teşvik eder. Çalışanlar, rahat hareket edebildiği bu örgütü daha çok sahiplenir ve kendini örgütün bir parçası gibi görür. Örgütte iş doyumunu, moral ve motivasyonu yüksektir. Örgüt üyeleri çalışma ortamında oldukları zaman kendilerini huzurlu hisseder ve hallerinden memnundurlar.

2.2.1.3.2. Özendirmeyen (Erke Dayalı) İklim Türü

Özendirici iklim türünün tam tersine özendirmeyen iklim türünde baskı, kısıtlama, korku ve başarısız olma endişesi vardır. Çalışanların motivasyonları düşüktür ve örgüt ortamında buldukları zaman hoşnut hissetmezler. Güven ve birliktelik duygusundan yoksun olan bu iklimde kişilerin örgüte karşı aidiyet duygusunun olmasından söz etmemiz mümkün değildir.

2.3. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu başlıkta, araştırmaya temel oluşturan “dağıtımçı liderlik” ve “örgüt iklimi” ile doğrudan veya dolaylı bir şekilde bağlantısı olan, yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar, günümüze yakın olandan geçmişe doğru kronolojik bir sıra takip edilerek özetlenmiştir.

2.3.1. Konu ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Bağcı (2020) “Eko-okullarda dağıtımçı liderlik üzerine nitel bir araştırma” konulu çalışmasında eko-okullarda dağıtımçı liderliğe ilişkin bulgulara ulaşmaya çalışmıştır. Araştırma süresince veriler; gözlem, görüşme ve amaca uygun olarak hazırlanan dokümanlar yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonunda eko- okul uygulamalarının okullarda farklı liderlik biçimlerini ortaya çıkardığı ve teşvik ettiği görülmüştür. Ayrıca eko- okullarda çevreye yönelik oluşturulan ortak amaç birliği, okulda görev yapan paydaşların desteklendiği işbirliği çalışmalarıyla, liderliğin takımlara ve bireylere dağıtılmasını sağlayan bir ortam oluşturmuştur.

Kulu (2020) çalışmasında öğretmenlerin algılarına göre “okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik uygulama becerileri ile öğretmenlerin mesleki topluluk düzeyi arasındaki ilişkiyi” incelemiştir. Araştırma süresince Karaman ilinde yer alan farklı okullardan 534 öğretmenin görüşü alınmıştır. Araştırma sonunda ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin liderliğin dağıtımını konusunda ilkokullarda görev yapanlara göre daha olumlu algılara sahip olduğu görülmüştür.

Atılkan (2019) “Okul müdürünün dağıtımçı liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişki” konulu çalışmasında 278 öğretmenin görüşünü almıştır. Araştırma sonunda etkili okul ve okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları hakkındaki öğretmen görüşleri yaş, cinsiyet, okul türü, görev yapılan okuldaki hizmet süresi ve kıdeme göre herhangi bir farklılık göstermemiştir. Ayrıca okul müdürünün dağıtımçı liderlik davranışları ile okulların etkililiği arasında pozitif düzeyde yüksek bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Akgün (2019) yaptığı bir çalışmada dağıtımçı liderlik davranışlarını okul türüne ve müdürlerin belirli özelliklerine göre incelemiştir. Çalışma boyunca araştırmanın nicel

boyutunda 316 öğretmenin konu hakkındaki görüşü alınmıştır. Nitel boyutunda ise 11 okul müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın nicel boyutunda, öğretmenlerin algılarına göre dağıtımçı liderlik davranışlarının okullarda yüksek düzeyde uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Nitel boyutta ulaşılan bulgular ise; okullarda dağıtımçı liderliğin uygulanması sırasında ortaya çıkan sıkıntıların neler olduğu hakkında araştırmacılarda farkındalık oluşmasını sağlamıştır.

Mermer (2019) yaptığı çalışmada Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarını belirlemeye çalışmıştır. Araştırmacı bu amaca yönelik hazırladığı ölçekler vasıtasıyla 404 öğretmenin görüşünü almıştır. Araştırma sonunda öğretmenler, okul müdürünün orta düzeyde dağıtımçı liderlik davranışı sergilediğini; müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarının ise dağıtımçı liderlik davranışlarını çoğunlukla sergilediklerini ifade etmiştir. Yine araştırmaya göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre müdür yardımcılarının daha fazla dağıtımçı liderlik davranışı sergilediğini ifade etmiştir.

Baloğlu (2016) okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada 110 okul müdürünün görüşüne başvurmuştur. Araştırmaya veri toplamak için “dağıtımçı liderlik envanteri” ve “beş faktör kişilik envanteri” kullanılmıştır. Yapılan çalışma sonunda okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları içerisinde en yüksek puan denetim, en düşük puan ise tutarlı takım liderliği oluşturma boyutuna aittir. Bulgulara bakarak, Milli Eğitim teşkilat yapısının okullarda otoriter ve bürokratik yapıyı desteklediği görülmektedir. Bu durum ise okul müdürlerinin takım kurma ve takım liderliği yapma becerileri üzerinde olumsuz etki göstermektedir.

Bilgi (2020) ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkileri araştırdığı yüksek lisans tez çalışmasında 416 öğretmenin görüşüne başvurmuştur. Araştırmacı veri toplamak amacıyla “örgüt iklimi ölçeği” ve “liderlik stilleri ölçeği” kullanmıştır. Toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda örgüt iklimi boyutunda öğretmen algılarına göre, başarı etkenlerine yönelik algının yüksek düzeyde olduğu, buna karşılık çatışma boyutundaki algının düşük düzeye olduğu görülmüştür.

Tatar (2019) yüksek lisans çalışmasında örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Tatar, araştırma süresince tabakalı örnekleme yolunu kullanarak, Van ilinde görev yapan 546 öğretmene ulaşmıştır. Çalışma verileri üzerine yapılan istatistiksel çözümleme sonucu, örgüt ikliminin destekleyici müdür davranışı alt boyutunda, okul yöneticilerinin öğretmenlere yardım etmek istediği, görüşlerine önem verdiği ve bütün

öğretmenlere eşit davrandığı görülmüştür. Bu durum okullarda görev yapan öğretmenler arasında olumlu bir iklim olduğunu göstermektedir.

Sarı (2019) doktora araştırmasında, okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri, örgüt iklimi ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonunda, okul yöneticilerinin kullandıkları algı yönetim taktiklerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca algı yönetim taktiklerinin okullarda kapalı bir iklimin oluşmasına zemin hazırladığı ve açık okul ikliminin algı yönetim taktiklerinden olumsuz yönde etkilendiği görülmüştür.

Ertem ve Yücel (2019) tarafından yapılan bir çalışma sonucu lisansüstü eğitimde kullanılacak örgütsel iklim ölçeği geliştirilmiştir. Araştırmacılara göre lisansüstü eğitimde, araştırma ve geliştirme çalışmaları yoğun bir şekilde yapılmaktadır. Dolayısıyla örgüt ikliminin lisansüstü düzeyde araştırılması, kuram ve uygulama boyutunda büyük bir öneme sahiptir. Çalışma sürecinde ilk grupta 301 öğrenciye, beş boyuttan oluşan 35 maddeli, beşli likert tipi bir ölçek uygulanmıştır. Uygulama sonunda ölçek güncellenmiş ve 28 maddeye düşürülmüştür. İkinci grupta 653 öğrenciye uygulanan ölçek; akademik iklim, sosyal iklim, yönetsel iklim, bölüm iklimi, öğretim üyesi ile ilişkili iklim ve danışman ile ilişkili iklim olmak üzere altı boyuttan oluşmuştur. Ayrıca ölçek, Türkiye koşullarında uygulanabilecek şekilde geçerli ve güvenilirlerdir.

Sezgin ve Sönmez (2018) tarafından, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilgili araştırmaların nasıl bir eğilim gösterdiğini belirlemek amacıyla, bu konularda 2000-2016 yılları arasında yapılan çalışmalar bir araya getirilmiştir. Araştırma sonunda konu ile bağlantısı olan 354 çalışmaya ulaşılmıştır. Araştırmaların analiz edilmesi üzerine, örgüt kültürü ve iklimi arasında benzer eğilimlerin olduğu görülmüştür. Farklı etimolojik, epistemolojik ve metodolojik temelleri olmasına rağmen iki araştırma alanının birbirine yakın çalıştığı görülmüştür.

2.3.2. Konu ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Jeanne Ho vd. (2021) kaleme aldıkları makalede Singapur'da bulunan okullarda liderliğin, müdür ve müdür yardımcılarını arasında nasıl dağıtıldığını incelenmişlerdir. Çalışma, 37 okuldan seçilen 28 müdür yardımcısı ve 10 okul müdürü ile yapılan görüşmelerden oluşmaktadır. Çalışmada, veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Araştırma sonucu, okullarda görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcılarının istenen hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşmak için liderlik sorumluluğunu dağıttıkları görülmüştür. Ayrıca okul müdürleri liderlik davranışlarını dağıtma konusunda yardımcılara karşı esnek bir tutum sergilemektedir.

Aldaihani (2020) yaptığı çalışma ile Kuveyt'te, okullarda görev yapan lise öğretmenlerinin bakış açılarına göre farklı dağıtımçı liderlik uygulamalarını belirlemeye çalışmıştır. Bu dağıtımçı liderlik uygulamaları arasında denetim süreci, yetki devri, okul gelişimi, karar verme ve topluluk ortaklığı yer almaktadır. Araştırmaya veri toplamak amacıyla beş ana boyutu içeren ölçekler kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 1210 lise öğretmeni oluşturmuştur. Araştırma sonunda, Kuveyt'te bulunan liserlerde dağıtımçı liderlik uygulamalarının yeterli olmadığı görülmüştür. Ayrıca denetim süreci ve yetki devri boyutunda ise liderlik uygulamalarının orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Bagwell (2019) çalışmasında, ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarını dağıtımçı liderlik bakış açısıyla incelemiştir. Araştırma süresince etnografik bakış açısı kullanılmış, veriler yarı yapılandırılmış gözlemler ve görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Ayrıca araştırmada her müdür için bir vaka çalışması oluşturulmuş ve sonrasında çapraz vaka analizi yapılmıştır. Araştırma sonunda; ilkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik uygulamalarının genel olarak, eğitime odaklandığı ve okul imkânlarını iyileştirme çalışmalarına yönelik olduğu görülmüştür.

Bouwman vd. (2019) yaptıkları araştırma ile mesleki eğitim okullarında görev yapan formal liderler ve diğer örgüt üyeleri arasındaki ilişkiyi dağıtımçı bir bakış açısıyla incelemişlerdir. Bu amaçla okul gelişiminde görevli 13 öğretmen ve 3 formal lider ile öncelikle bireysel görüşme, sonrasında ise grup görüşmesi yapılmıştır. Bu görüşmeler tematik analiz yöntemleri kullanarak incelenmiştir. Sonuç olarak; formal liderlerin sergiledikleri davranışlarla diğer örgüt üyelerine liderlik fırsatı yarattığı ancak bunun kapsamını sınırlı tuttuğu görülmüştür.

Nicholas (2019) doktora tez çalışmasında başarılı okullarda dağıtımçı liderlik özelliklerini incelemiştir. Araştırmanın temel amacı; dağıtılmış liderliğin okul başarısı üzerinde ne derece etki gösterdiğini ve okullarda uygulanan mevcut dağıtımçı liderlik özelliklerini belirlemektir. Çalışmada nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı karma yöntem tercih edilmiştir. Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. İlk olarak okullarda bulunan kilit liderleri belirlemek amacıyla okul ilişki anketi yapıldı. Anket sonuçlarına göre lider konumunda bulunan kişilerle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak, sonuçlar analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonunda; başarılı okullarda dağıtılmış liderlik davranışlarının sergilendiği ve liderlik dağıtımına yönelik planlamaların yapıldığı tespit edilmiştir. Bu durum, başarılı okulların genel performansı üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır.

Ghavifekr ve Pillai (2016) hazırladıkları makalede okulların örgütsel iklimi ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmaya veri toplamak amacıyla 245 öğretmene ulaşılmış ve bu öğretmenlerin görüşlerini almak amacıyla anket yapılmıştır. Araştırma sonucu ulaşılan bulgulara göre; okulların olumlu iklimi ile öğretmenlerin iş

doymu arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgüt iklimi ölçeğinin bir alt boyutu olan “sorumluluk” faktöründe, öğretmenlerin okulda yapılan işlere yüksek düzeyde katılım gösterdiği görülmüştür. Yine çalışma sonuçlarına bakılarak, araştırma yapılan bölgede bulunan okulların genel olarak olumlu ve açık bir iklime sahip olduğu tespit edilmiştir.

Lavian (2012) kaleme aldığı makale ile örgüt ikliminin, İsrail devlet okullarında görev yapan sınıf ve özel eğitim öğretmenlerinin tükenmişliği üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmaya toplamak amacıyla seçilen okullarda çalışan, 302 sınıf ve özel eğitim öğretmenine anket yapılmıştır. Toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu; her iki öğretmen grubunda da stres ve tükenmişlik duygularının olduğu tespit edilmiştir. Yine araştırma sonuçlarına göre okulda bulunan olumlu örgüt ikliminin, öğretmenlerin tükenmişlik duyguları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Buna göre, okul örgüt iklimi ne kadar destekleyici olursa, öğretmenlerin içinde bulunduğu stres ve tükenmişlik duygusunun o kadar azalmıştır.

Dipaola ve Guy (2009) ortaya koydukları çalışma ile örgütsel adalet ve okul iklimi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu amaçla araştırma yapılan bölgede bulunan 36 liseyi örnekleme dâhil etmişlerdir. Araştırma sonunda örgütsel adalet ve örgüt iklimi arasında anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum okulda var olan adil uygulamaların örgüt iklimini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca okullarda var olan adil uygulamaların, çalışan bağlılığı ve örgüt performansını da pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Selamat vd. (2013) Malezya’da Klang bölgesinde yürütmüş oldukları çalışma ile örgüt ikliminin, öğretmenlerin iş başarısı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmaya seçilen bölgede görev yapan 37 ortaokul öğretmeni katılmıştır. Araştırmada verilerin analiz edilmesi sonucu, öğretmenlerin görevlerini yerine getirmediikleri görülmüş ve bu duruma bağlı olarak olumsuz bir örgüt iklimi ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına bakarak, sağlıklı örgüt ikliminin öğretmenlerin iş başarısını arttırmada önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

BÖLÜM: III

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada izlenecek desen/modelden bahsedilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın evren ve örnekleme, araştırma verilerinin nasıl toplandığı, veri toplama araçları, veri toplama süreci ile birlikte verilerin nasıl analiz edildiğine ilişkin bilgiler verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkilerin incelendiği bu araştırma, tarama modelinde betimsel bir çalışma niteliği göstermektedir. Nicel araştırma yöntemlerinden biri olan tarama modeli, geçmişte veya şu anda varlığını devam ettiren bir durumu olduğu gibi herhangi bir değişiklik yapmadan betimlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2009: 77). Ayrıca, araştırmaya konu edilen değişkenler arasındaki ilişki durumunu ortaya koymak amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasında var olan ilişki derecesinin, değişkenlere müdahale edilmeden incelenmesi temeline dayanır (Büyüköztürk vd., 2013).

3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Konya ili Çumra ve Bozkır ilçeleri sınırları içerisinde bulunan resmi ilkokullar ve ortaokullar oluşturmuştur. Konya Milli Eğitim Müdürlüğü, 2020 yılına ait istatistikî bilgilere bakılarak Çumra ilçesinde 93 eğitim kurumu, Bozkır ilçesinde ise 47 eğitim kurumu olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya konu edilen ilçelerde toplam 1335 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu okullardan çalışmaya katılan ve seçkisiz olarak belirlenen 216 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma örneklemini belirlemek amacıyla, seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme yönteminde; evrendeki tüm birimler, eşit ve bağımsız bir şekilde örnekleme seçilme şansına sahiptir (Büyüköztürk vd., 2013).

Ülkemizde görülen Covid-19 salgını nedeniyle araştırmaya katılan öğretmenlere birebir anket uygulanmamış; çalışma kapsamında hazırlanan online veri toplama araçları, Çumra ve Bozkır ilçelerinde görev yapan okul müdürlerine internet tabanlı dijital iletişim araçları yoluyla gönderilmiştir.

Okul müdürlükleri bünyesinde, okul içi iletişimi sağlamak amacıyla oluşturulan öğretmen grupları vasıtasıyla hazırlanan online anketler, okullarda görev yapan öğretmenlere iletilmiştir. Öğretmenlere ulaşan bu anketlerden 216 adeti doldurularak geri gönderilmiş ve değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın örneklemine dâhil edilen öğretmenlere ait demografik bilgiler aşağıda tablo halinde verilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler

		f	%
Cinsiyet	Kadın	113	52,3
	Erkek	103	47,7
	Toplam	216	100,0
		f	%
Yaş	21-25 Yaş Arası	23	10,6
	26-30 Yaş Arası	71	32,9
	31-35 Yaş Arası	45	20,8
	36-40 Yaş Arası	41	19,0
	41-45 Yaş Arası	14	6,5
	46-50 Yaş Arası	11	5,1
	51 Yaş ve Üzeri	11	5,1
	Toplam	216	100,0
	Branş	f	%
Branş	Branş Öğretmeni	137	63,4
	Sınıf Öğretmeni	79	36,6
	Toplam	216	100,0

Mesleki Kıdem		f	%
	1-5 Yıl Arası	63	29,2
	6-10 Yıl Arası	79	36,6
Mesleki Kıdem	11-15 Yıl Arası	41	19,0
	16 Yıl ve Üzeri	33	15,3
	Toplam	216	100,0

Çalışma Süresi		f	%
	1-5 Yıl Arası	148	68,5
	6-10 Yıl Arası	54	25,0
Çalışma Süresi	11-15 Yıl Arası	10	4,6
	16 Yıl ve Üzeri	4	1,9
	Toplam	216	100,0

Eğitim Durumu		f	%
	Ön Lisans	1	,5
	Lisans	205	94,9
Eğitim Durumu	Lisans Üstü	10	4,6
	Toplam	216	100,0

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi araştırmaya dahil edilen öğretmenlerin %52,3’ünü kadın ve %47,7’sini erkekler oluşturmaktadır. Bu duruma bakarak, araştırma örneklemini oluşturan kadın ve erkek öğretmenlerin yüzde olarak birbirine yakın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yaş durumu dağılımı incelendiğinde; %32,9’unun 26-30 yaşlarında, %20,8’inin 31-35 yaşlarında ve %19,0’unun 36-40 yaşlarında olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil edilen öğretmenlerin %63,4’ünün branş öğretmeni; %36,6’sının branş öğretmeni olduğu görülmektedir. Yine tabloya göre; öğretmenlerin %36,6’sının 6-10 yıl arasında, %29,2’sinin 1-5 yıl arasında, %19,0’unun 11-15 yıl arasında ve %15,3’ünün 16 yıl ve üzerinde mesleki kıdemlerinin olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin bulunduğu kurumda çalışma süreleri incelendiğinde; %68,5'inin 1-5 yıl arasında aynı kurumda çalıştığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin eğitim durumları incelendiğinde; %94,9'unun lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre, araştırmanın örneklemini büyük oranda lisans mezunu öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma verilerini toplamak amacıyla bir adet “Kişisel Bilgiler Formu” ile “Dağıtımçı Liderlik Envanteri” ve “Örgüt İklimi Ölçeği” birleştirilerek üç bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu

Bu form, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem, bulunduğu kurumdaki hizmet süresi, öğrenim durumu gibi demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

3.3.2. Dağıtımçı Liderlik Envanteri

Envanter; okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik uygulama becerilerinin öğretmenler tarafından algılanma düzeylerini belirlemek amacıyla Hulpia, Devos ve Rosseel (2009) tarafından geliştirilmiş ve Baloğlu (2012) tarafından yapılan bir araştırmada veri toplamak amacıyla Türk kültürüne uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçek, 5'li likert tipi 23 madde ve *destek verme, denetim ve takım çalışması* olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türk kültür ve dilindeki yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğe ait alt boyutlara doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce tahmin edilen değerlerin teorik limitleri aşp aşmadığını tespit edilmiştir. Ölçeğe ait güvenilirlik, iç tutarlık yöntemi ile belirlenmiş; 0.86 ile 0.94 değerleri arasında Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı elde edilmiştir. Ölçek üzerinde yapılan değerlendirmelerin sonuçlarına bakarak, Dağıtımçı Liderlik Envanteri; *kesinlikle katılmıyorum (1), kısmen katılmıyorum (2), karasızım (3), kısmen katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5)* cevaplama seçeneklerine sahip 5'li Likert tipi 23 maddeden oluşmaktadır.

3.3.3. Örgüt İklimi Ölçeği

Öğretmen algılarına göre örgüt iklimi düzeyini belirleyebilmek amacıyla Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilen, Yılmaz ve Altinkurt (2013) tarafından Türkçeye ve Türk kültürüne uyarlanan örgüt iklimi ölçeği kullanılmıştır. Örgüt iklimi ölçeğinin orijinal biçimi 42 maddeden oluşmaktadır.

Ancak yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda binişik olan iki madde ve diğer maddelerle uyumlu olmayan 1 madde ölçekten çıkarılmıştır. Böylece ölçek, düzenleme sonucu son halinde 39 maddeden oluşmuştur. Ölçeğe ilişkin ilk uygulama sonucu 11 faktörlü bir yapı saptanmıştır. Fakat daha sonra yapılan çizgi grafik ve orijinal ölçeğin faktör sayısı dikkate alınarak, verilerin 6 faktörde analiz edilmesine karar verilmiştir. Yapılan yeni faktör analizi sonucu; belirlenen faktörlerden üçü okul müdürü davranışlarını; üçü ise öğretmen davranışlarını ölçmektedir. Ölçeğin orijinali dikkate alınarak bu faktörler, “Destekleyici Müdür Davranışı”, “Emredici Müdür Davranışı”, “Kısıtlayıcı Müdür Davranışı”, “Samimi Öğretmen Davranışı”, “Meslektaşlar Arası İşbirlikçi Öğretmen Davranışı” ve “Umursamaz Öğretmen Davranışı” olarak Türkçe kullanıma uygun hale getirilmiştir. Ölçek, Likert tipi 4’lü biçimde oluşturulan “nadiren olur, bazen olur, genellikle olur ve çok sık olur” yanıtlama seçeneklerine sahiptir.

Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri 0.46 ile 0.82; madde-toplam korelasyonları 0.35 ile 0.77; güvenirlik katsayıları ise 0.70 ile 0.89 arasında değişmektedir. Ölçeğin güvenirlik ve geçerlik çalışmaları sonucu ulaşılan bulguları incelendiğinde; okulların örgüt iklimini belirlemede kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu görülmüştür.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkilerin incelendiği bu araştırmadan toplanan veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Örneklemeye dâhil edilen öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında yapılan tanımlayıcı istatistikî analizler için frekans ve yüzde alma teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sürecinde bağımsız iki değişken arasında var olan ilişki durumunu belirlemek amacıyla t-testi; iki ve daha fazla değişken arasında var olan ilişkileri belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Son olarak dağıtımçı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılacak ölçeğin güvenirliğini test etmek amacıyla her bir alt ölçeğin Cronbach alfa değeri hesaplanmıştır. Güvenirlikle ilgili katsayının değerlendirme ölçütleri belirlenirken “ $0.00 < \alpha < 0.40$ aralığında ise güvenilir değil”, “ $0.40 < \alpha < 0.60$ aralığında ise düşük güvenilirlikte”, “ $0.60 < \alpha < 0.80$ aralığında ise oldukça güvenilir”, “ $0.80 < \alpha < 1.00$ aralığında ise yüksek derecede güvenilir” değerleri esas alınmıştır (Özdamar, 1999). Ölçeklere ait Cronbach alfa güvenirlik sonuçları aşağıda tablo 3.2’ verilmiştir.

Tablo 3.2. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Dağıtımçı Liderlik	,976	23
1-Destek Verme	,950	10
2-Denetim	,903	3
3-Takım Çalışması	,969	10
Örgüt İklimi	,856	39
1-Destekleyici Müdür Davranışı	,962	9
2-Emredici Müdür Davranışı	,869	7
3-Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	,635	5
4-Samimi Öğretmen Davranışı	,934	7
5-İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	,815	7
6-Umursamaz Öğretmen Davranışı	,762	4

Tablo 3.2' de görüldüğü üzere dağıtımçı liderlik ve örgüt iklimi ölçeklerinin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde; bu değerlerin 0,976 ve 0,856 olduğu görülmektedir. Bu değerler; ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu ve analizde kullanılmasında bir engelin olmadığını göstermektedir. Ayrıca dağıtımçı liderlik alt faktörlerinin iç tutarlılık katsayılarının 0,903 ve 0,969 aralığında olduğu ve örgüt iklimi alt boyutlarının iç tutarlılık katsayılarının 0,635-0,962 arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar ölçeklerin alt faktörlerinin iç tutarlılık katsayılarının da istenilen aralıkta olduğu göstermektedir.

Araştırmada istatistiki anlamlılık $p < 0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin parametrik koşulları sağlama düzeyini test etmek amacıyla normallik testleri yapılmıştır. Bu amaca yönelik olarak toplanan verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Ölçeklere ait çarpıklık ve basıklık değerleri aşağıda tablo 3.3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Ölçek ve Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	N	Çarpıklık	Basıklık
Dağıtımçı Liderlik	216	-,688	-,499
1-Destek Verme	216	-,716	-,580
2-Denetim	216	-,671	-,004

3-Takım Çalışması	216	-,697	-,475
Örgüt İklimi	216	,081	-,050
1-Destekleyici Müdür Davranışı	216	-,188	-1,157
2-Emredici Müdür Davranışı	216	,656	,088
3-Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	216	,928	,745
4-Samimi Öğretmen Davranışı	216	,028	-,661
5-İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	216	-,825	1,441
6-Umursamaz Öğretmen Davranışı	216	,879	,653

Seçer (2015), normal dağılım varsayımının; ‘çarpıklık ve basıklık’ değerleri bakılarak değerlendirilmenin daha doğru bir yaklaşım olduğunu ifade etmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklıkla basıklık değerlerinin +1,50 ve -1,50 değerlerinin arasında olduğu hallerde normal dağılımın sağlandığını kabul etmektedir. Gerçekleştirilen analizlerin neticesinde değişkenlerin normal dağılım hipotezini temin ettiği belirlenmiştir. Tablo 3.3’ten elde edilen verilere göre parametrik testlerin uygulanabilir olduğu görülmüştür.

BÖLÜM: IV

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma sonucu ulaşılan nicel veriler üzerinde önce öğretmenlerin dağıtımçı liderlik ile örgüt iklimi algıları incelenmiştir. Daha sonra öğretmenlerin dağıtımçı liderlik uygulama becerileri ve örgüt iklimine yönelik algıları bağımsız değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, branş, bulunduğu okuldaki hizmet süresi) bakımından ayrı ayrı ele alınmıştır. Son olarak; dağıtımçı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki düzeyini belirlemek amacıyla korerasyon analizi yapılmıştır.

4.1. Öğretmen Algılarına Göre Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimine Yönelik Bulgular

Tablo 4.1. Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimine Yönelik Betimsel Bulgular

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
Dağıtımçı Liderlik	216	1,00	5,00	3,59	1,01
1- Destek Verme	216	1,00	5,00	3,59	1,09
2- Denetim	216	1,00	5,00	3,58	0,97
3- Takım Çalışması	216	1,00	5,00	3,60	1,09
Örgüt İklimi	216	1,00	4,00	2,48	0,35
1- Destekleyici Müdür Davranışı	216	1,00	4,00	2,80	0,85
2- Emredici Müdür Davranışı	216	1,00	4,00	1,90	0,66
3- Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	216	1,00	4,00	2,18	0,56
4- Samimi Öğretmen Davranışı	216	1,00	4,00	2,73	0,77
5- İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	216	1,00	4,00	3,04	0,52
6- Umursamaz Öğretmen Davranışı	216	1,00	4,00	1,74	0,65

Tablo 4.1'e göre; araştırmaya dâhil olan öğretmenler tarafından dağıtımçı liderlik ifadelerine verilen yanıtların ortalaması $3,59 \pm 1,01$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak belirlenmiştir. Ayrıca dağıtımçı liderlik davranışlarından destek verme ifadelerine verilen yanıtların ortalaması $3,59 \pm 1,09$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00; denetim ifadelerine verilen yanıtların ortalaması $3,58 \pm 0,97$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 ve takım çalışması ifadelerine verilen yanıtların ortalaması $3,60 \pm 1,09$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 5,00 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya dâhil olan öğretmenler tarafından örgüt iklimi ifadelerine verilen yanıtların ortalaması $2,48 \pm ,35$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 4,00 olarak belirlenmiştir. Ayrıca örgüt iklimi davranışlarından destekleyici müdür davranışı ifadelerine verilen yanıtların ortalaması $2,80 \pm ,85$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 4,00; emredici müdür davranışı ifadelerine verilen yanıtların ortalaması $1,90 \pm ,66$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 4,00; kısıtlayıcı müdür davranışı ifadelerine verilen yanıtların ortalaması $2,18 \pm ,56$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 4,00; samimi öğretmen davranışı ifadelerine verilen yanıtların ortalaması $2,73 \pm ,77$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 4,00; işbirlikçi öğretmen davranışı ifadelerine verilen yanıtların ortalaması $3,04 \pm ,52$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 4,00 ve umursamaz öğretmen davranışı ifadelerine verilen yanıtların ortalaması $1,74 \pm ,65$, en az puanı 1,00 ve en fazla puanı 4,00 olarak tespit edilmiştir.

4.2. Yaş Değişikini Açısından, Öğretmen Algılarına Göre Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Bulguları

Tablo 4.2. Yaş Değişikini Açısından Öğretmenlerin Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Algıları

Değişkenler	Yaş Durumu	f	\bar{X}	SS	F	p
Dağıtımçı Liderlik	21-25 Yaş Arası	23	3,58	,91	4,028	,004
	26-30 Yaş Arası	71	3,48	1,07		
	31-35 Yaş Arası	45	3,24	1,04		
	36-40 Yaş Arası	41	3,75	,91		
	41 Yaş ve Üzeri	36	4,07	,87		
1-Destek Verme	21-25 Yaş Arası	23	3,53	,92	3,940	,004
	26-30 Yaş Arası	71	3,51	1,12		
	31-35 Yaş Arası	45	3,20	1,19		
	36-40 Yaş Arası	41	3,74	1,00		
	41 Yaş ve Üzeri	36	4,10	,90		
2-Denetim	21-25 Yaş Arası	23	3,67	,86	3,369	,011
	26-30 Yaş Arası	71	3,38	1,04		
	31-35 Yaş Arası	45	3,36	,97		
	36-40 Yaş Arası	41	3,77	,97		
	41 Yaş ve Üzeri	36	3,96	,75		

	21-25 Yaş Arası	23	3,60	1,09		
	26-30 Yaş Arası	71	3,48	1,19		
3-Takım Çalışması	31-35 Yaş Arası	45	3,25	1,05	3,454	,009
	36-40 Yaş Arası	41	3,75	,91		
	41 Yaş ve Üzeri	36	4,08	,97		
	21-25 Yaş Arası	23	2,41	,38		
	26-30 Yaş Arası	71	2,54	,30		
Örgüt İklimi	31-35 Yaş Arası	45	2,36	,40	2,364	,054
	36-40 Yaş Arası	41	2,50	,37		
	41 Yaş ve Üzeri	36	2,52	,30		
	21-25 Yaş Arası	23	2,65	,98		
	26-30 Yaş Arası	71	2,89	,85		
1-Destekleyici Müdür Davranışı	31-35 Yaş Arası	45	2,40	,78	4,327	,002
	36-40 Yaş Arası	41	2,92	,70		
	41 Yaş ve Üzeri	36	3,07	,85		
	21-25 Yaş Arası	23	1,93	,58		
	26-30 Yaş Arası	71	2,04	,63		
2-Emredici Müdür Davranışı	31-35 Yaş Arası	45	1,99	,69	5,164	,001
	36-40 Yaş Arası	41	1,91	,69		
	41 Yaş ve Üzeri	36	1,48	,53		
	21-25 Yaş Arası	23	2,15	,52		
	26-30 Yaş Arası	71	2,27	,59		
3-Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	31-35 Yaş Arası	45	2,26	,54	1,732	,144
	36-40 Yaş Arası	41	2,11	,62		
	41 Yaş ve Üzeri	36	2,01	,45		
	21-25 Yaş Arası	23	2,57	,75		
	26-30 Yaş Arası	71	2,71	,71		
4-Samimi Öğretmen Davranışı	31-35 Yaş Arası	45	2,50	,82	2,882	,024
	36-40 Yaş Arası	41	2,85	,77		

	41 Yaş ve Üzeri	36	3,02	,73		
	21-25 Yaş Arası	23	3,12	,53		
	26-30 Yaş Arası	71	3,09	,40		
5-İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	31-35 Yaş Arası	45	2,84	,64	2,614	,036
	36-40 Yaş Arası	41	2,99	,56		
	41 Yaş ve Üzeri	36	3,17	,49		
	21-25 Yaş Arası	23	1,54	,43		
	26-30 Yaş Arası	71	1,73	,60		
6-Umursamaz Öğretmen Davranışı	31-35 Yaş Arası	45	1,94	,73	1,926	,107
	36-40 Yaş Arası	41	1,65	,69		
	41 Yaş ve Üzeri	36	1,72	,66		

Tablo 4.2 incelendiğinde öğretmenlerin dağıtımçı liderlik, destek verme, denetim, takım çalışması, destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı puanları yaşına göre istatistikî bakımdan anlamlı farklılaşırken ($p < 0.05$) örgüt iklimi, kısıtlayıcı müdür davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı puanları yaşına göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p > 0.05$). Diğer bir ifade ile öğretmenlerin yaşı, dağıtımçı liderlik, destek verme, denetim, takım çalışması, destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken örgüt iklimi, kısıtlayıcı müdür davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

4.3. Cinsiyet Değişkeni Açısından, Öğretmen Algularına Göre Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Bulguları

4.3. Cinsiyet Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Alguları

Değişkenler	Cinsiyet Durumu	f	\bar{X}	SS	t	p
Dağıtımçı Liderlik	Kadın	113	3,54	,98	-,800	,425
	Erkek	103	3,65	1,05		
1-Destek Verme	Kadın	113	3,50	1,11	-1,232	,219
	Erkek	103	3,69	1,06		
2-Denetim	Kadın	113	3,56	,94	-,286	,775

	Erkek	103	3,60	1,01		
3-Takım Çalışması	Kadın	113	3,56	1,06	-,453	,651
	Erkek	103	3,63	1,12		
Örgüt İklimi	Kadın	113	2,43	,34	-2,373	,019
	Erkek	103	2,54	,35		
1-Destekleyici Müdür Davranışı	Kadın	113	2,70	,89	-1,825	0,069
	Erkek	103	2,91	,79		
2-Emredici Müdür Davranışı	Kadın	113	1,93	,64	,754	,452
	Erkek	103	1,86	,68		
3-Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	Kadın	113	2,16	,56	-,510	,610
	Erkek	103	2,20	,56		
4-Samimi Öğretmen Davranışı	Kadın	113	2,60	,80	-2,737	,007
	Erkek	103	2,88	,70		
5-İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	Kadın	113	3,04	,52	,008	,993
	Erkek	103	3,04	,53		
6-Umursamaz Öğretmen Davranışı	Kadın	113	1,64	,55	-2,277	,024
	Erkek	103	1,84	,72		

Tablo 4.3'e göre öğretmenlerin örgüt iklimi, samimi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı puanları cinsiyetine göre istatistikî bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p<0.05$). Erkeklerin samimi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı kadınlara göre daha yüksektir. Ayrıca öğretmenlerin dağıtımçı liderlik, destek verme, denetim, takım çalışması, destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı puanları cinsiyetine göre istatistikî bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile öğretmenlerin cinsiyeti, örgüt iklimi, samimi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken dağıtımçı liderlik, destek verme, denetim, takım çalışması, destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

4.4. Branş Değişkeni Açısından, Öğretmen Algularına Göre Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Bulguları

Tablo 4.4. Branş Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Algıları

Değişkenler	Branş Durumu	f	\bar{X}	SS	t	p
Dağıtımçı Liderlik	Branş Öğretmeni	137	3,49	1,04	-1,996	,047
	Sınıf Öğretmeni	79	3,77	,94		
1-Destek Verme	Branş Öğretmeni	137	3,47	1,11	-2,150	,033
	Sınıf Öğretmeni	79	3,80	1,02		
2-Denetim	Branş Öğretmeni	137	3,49	1,04	-1,779	,077
	Sınıf Öğretmeni	79	3,72	,84		
3-Takım Çalışması	Branş Öğretmeni	137	3,50	1,12	-1,698	,091
	Sınıf Öğretmeni	79	3,76	1,02		
Örgüt İklimi	Branş Öğretmeni	137	2,50	,37	1,110	,268
	Sınıf Öğretmeni	79	2,44	,32		
1-Destekleyici Müdür Davranışı	Branş Öğretmeni	137	2,78	,88	-,456	,649
	Sınıf Öğretmeni	79	2,83	,81		
2-Emredici Müdür Davranışı	Branş Öğretmeni	137	2,01	,66	3,407	,001
	Sınıf Öğretmeni	79	1,70	,62		
3-Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	Branş Öğretmeni	137	2,25	,60	2,529	,012
	Sınıf Öğretmeni	79	2,06	,47		
4-Samimi Öğretmen Davranışı	Branş Öğretmeni	137	2,69	,80	-1,031	,304
	Sınıf Öğretmeni	79	2,80	,69		
5-İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	Branş Öğretmeni	137	3,03	,56	-,149	,882
	Sınıf Öğretmeni	79	3,04	,47		
6-Umursamaz Öğretmen Davranışı	Branş Öğretmeni	137	1,77	,67	1,094	,275
	Sınıf Öğretmeni	79	1,67	,59		

Tablo 4.4'te verilen analiz sonucuna göre; öğretmenlerin dağıtımçı liderlik, destek verme, emredici müdür davranışı ve kısıtlayıcı müdür davranışı puanları branşına göre istatistiki bakımdan anlamlı farklılaşmaktadır ($p < 0.05$) ve branş öğretmenlerinin emredici müdür davranışı ve kısıtlayıcı müdür davranışı sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek iken

sınıf öğretmenlerinin dağıtımçı liderlik ve destek verme davranışı branş öğretmenlerine göre daha yüksektir. Ayrıca öğretmenlerin denetim, takım çalışması, örgüt iklimi, destekleyici müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, iş birlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı puanları branşına göre istatistikî bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile öğretmenlerin branşı, dağıtımçı liderlik, destek verme, emredici müdür davranışı ve kısıtlayıcı müdür davranışı grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken denetim, takım çalışması, örgüt iklimi, destekleyici müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, iş birlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

4.5. Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından, Öğretmen Algularına Göre Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Bulguları

Tablo 4.5. Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Alguları

Değişkenler	Mesleki Kıdem Durumu	f	\bar{X}	SS	F	p
Dağıtımçı Liderlik	0-5 Yıl Arası	63	3,55	1,00	3,267	,022
	6-10 Yıl Arası	79	3,37	1,10		
	11-15 Yıl Arası	41	3,80	,66		
	16 Yıl ve Üzeri	33	3,94	1,09		
1- Destek Verme	0-5 Yıl Arası	63	3,56	1,05	2,926	,035
	6-10 Yıl Arası	79	3,36	1,19		
	11-15 Yıl Arası	41	3,79	,81		
	16 Yıl ve Üzeri	33	3,95	1,10		
2-Denetim	0-5 Yıl Arası	63	3,58	,96	3,118	,027
	6-10 Yıl Arası	79	3,35	1,05		
	11-15 Yıl Arası	41	3,76	,76		
	16 Yıl ve Üzeri	33	3,89	,93		
3-Takım Çalışması	0-5 Yıl Arası	63	3,53	1,11	2,847	,039
	6-10 Yıl Arası	79	3,38	1,16		
	11-15 Yıl Arası	41	3,82	,64		
	16 Yıl ve Üzeri	33	3,94	1,21		

Örgüt İklimi	0-5 Yıl Arası	63	2,52	,39	1,207	,308
	6-10 Yıl Arası	79	2,44	,32		
	11-15 Yıl Arası	41	2,43	,34		
	16 Yıl ve Üzeri	33	2,55	,36		
1-Destekleyici Müdür Davranışı	0-5 Yıl Arası	63	2,90	,91	3,244	,023
	6-10 Yıl Arası	79	2,64	,86		
	11-15 Yıl Arası	41	2,68	,65		
	16 Yıl ve Üzeri	33	3,13	,84		
2-Emredici Müdür Davranışı	0-5 Yıl Arası	63	2,09	,68	4,008	,008
	6-10 Yıl Arası	79	1,92	,60		
	11-15 Yıl Arası	41	1,77	,66		
	16 Yıl ve Üzeri	33	1,65	,67		
3-Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	0-5 Yıl Arası	63	2,22	,52	1,038	,377
	6-10 Yıl Arası	79	2,23	,60		
	11-15 Yıl Arası	41	2,06	,59		
	16 Yıl ve Üzeri	33	2,13	,51		
4-Samimi Öğretmen Davranışı	0-5 Yıl Arası	63	2,64	,80	1,399	,244
	6-10 Yıl Arası	79	2,67	,75		
	11-15 Yıl Arası	41	2,87	,72		
	16 Yıl ve Üzeri	33	2,89	,78		
5-İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	0-5 Yıl Arası	63	3,10	,48	,668	,573
	6-10 Yıl Arası	79	2,99	,55		
	11-15 Yıl Arası	41	3,00	,48		
	16 Yıl ve Üzeri	33	3,08	,59		
6-Umursamaz Öğretmen Davranışı	0-5 Yıl Arası	63	1,58	,48	2,055	,107
	6-10 Yıl Arası	79	1,85	,72		
	11-15 Yıl Arası	41	1,73	,61		
	16 Yıl ve Üzeri	33	1,78	,75		

Tablo 4,5'te verilen analiz sonucuna göre; öğretmenlerin dağıtımcı liderlik, destek verme, denetim, takım çalışması, destekleyici müdür davranışı ve emredici müdür davranışı puanları mesleki kıdemine göre istatistikî bakımdan anlamlı farklılaşırken ($p<0.05$) örgüt iklimi, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı puanları mesleki kıdemine göre istatistikî bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile öğretmenlerin mesleki kıdemi, dağıtımcı liderlik, destek verme, denetim, takım çalışması, destekleyici müdür davranışı ve emredici müdür davranışı grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken örgüt iklimi, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

4.6. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından, Öğretmen Algularına Göre Dağıtımcı Liderlik ve Örgüt İklimi Bulguları

Tablo 4.6. Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Öğretmenlerin Dağıtımcı Liderlik ve Örgüt İklimi Alguları

Değişkenler	Süresi Durumu	f	\bar{X}	SS	t	p
Dağıtımcı Liderlik	1-5 Yıl Arası	148	3,53	1,00	-1,301	,195
	6 Yıl ve Üzeri	68	3,72	1,04		
1-Destek Verme	1-5 Yıl Arası	148	3,52	1,09	-1,306	,193
	6 Yıl ve Üzeri	68	3,73	1,08		
2-Denetim	1-5 Yıl Arası	148	3,50	,96	-1,745	,082
	6 Yıl ve Üzeri	68	3,75	,98		
3-Takım Çalışması	1-5 Yıl Arası	148	3,54	1,06	-1,020	,309
	6 Yıl ve Üzeri	68	3,71	1,15		
Örgüt İklimi	1-5 Yıl Arası	148	2,45	,35	-1,915	,057
	6 Yıl ve Üzeri	68	2,55	,35		
1-Destekleyici Müdür Davranışı	1-5 Yıl Arası	148	2,75	,85	-1,279	,202
	6 Yıl ve Üzeri	68	2,91	,84		
2-Emredici Müdür Davranışı	1-5 Yıl Arası	148	1,91	,61	,414	,680
	6 Yıl ve Üzeri	68	1,87	,76		
3-Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	1-5 Yıl Arası	148	2,18	,54	,089	,929
	6 Yıl ve Üzeri	68	2,18	,62		

4-Samimi Öğretmen Davranışı	1-5 Yıl Arası	148	2,63	,77	-2,905	,004
	6 Yıl ve Üzeri	68	2,95	,71		
5-İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	1-5 Yıl Arası	148	3,01	,51	-,985	,326
	6 Yıl ve Üzeri	68	3,09	,55		
6-Umursamaz Öğretmen Davranışı	1-5 Yıl Arası	148	1,74	,63	,144	,886
	6 Yıl ve Üzeri	68	1,73	,69		

Tablo 4.6’da verilen analiz sonucuna göre; öğretmenlerin samimi öğretmen davranışı puanları kurumdaki çalışma süresine göre istatistikî bakımdan anlamlı farklılaşmakta ($p<0.05$) ve 6 yıl ve üzeri çalışma süresi bulunan öğretmenlerin samimi öğretmen davranışı düzeyi 1-5 yıl arası çalışma süresi olan öğretmenlere göre daha yüksektir. Ayrıca öğretmenlerin dağıtımçı liderlik, destek verme, denetim, takım çalışması, örgüt iklimi, destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, iş birlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı puanları kurumdaki çalışma süresine göre istatistikî bakımdan anlamlı farklılaşmamaktadır ($p>0.05$). Diğer bir ifade ile öğretmenlerin kurumdaki çalışma süresi, samimi öğretmen davranışı grup ortalama puanları arasında farklılık oluştururken dağıtımçı liderlik, destek verme, denetim, takım çalışması, örgüt iklimi, destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, iş birlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı grup ortalama puanları arasında farklılık oluşturmamaktadır.

4.7. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından, Öğretmen Algılarına Göre Dağıtımçı Liderlik ve Örgüt İklimi Bulguları

Araştırmada hücrel değerlerin çok düşük çıkmasından dolayı eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı sonuç elde edilememiştir. Bu nedenle eğitim durumu değişkeni açısından dağıtımçı liderlik ve örgüt iklimi boyutları incelenmemiştir.

4.8. Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Uygulama Becerileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, destekleyici yönetici davranışı, emredici yönetici davranışı, kısıtlayıcı yönetici davranışı, samimi çalışan davranışı, işbirlikçi çalışan davranışı, umursamaz çalışan davranışı, destek verme, denetim ve takım çalışması arasındaki ilişki, parametrik test yöntemlerinden “Pearson Korelasyon Analizi”yle incelenmiş ve istatistikî anlamlılık $p<0,05$ seviyesinde değerlendirilmiştir. Korelasyon katsayısının değerlendirme

ölçütleri şöyledir (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2006): “0.00 = r_p ise ilişki yoktur”, “0.00 < r_p < 0.29 ise düşük düzeyde ilişki vardır” , “0.30 < r_p < 0.69 ise orta düzeyde ilişki vardır”, “0.70 < r_p < 0.99 ise yüksek düzeyde ilişki vardır”, “1.00 = r_p ise mükemmel ilişki vardır”.

Tablo 4.7. Dağıtımçı Liderlik Uygulama Becerileri ile Örgüt İklimi Arasındaki Korelasyon Durumu

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Destekleyici Müdür Davranışı	r_p	1	-,035	-,227**	,365**	,487**	-,289**	,611**	,402**	,601**
	p		,604	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
2. Emredici Müdür Davranışı	r_p	1	,457**	-,106	-,163*	,279**	-,199**	-,132	-,236**	
	p		,000	,120	,017	,000	,003	,048	,000	
3. Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	r_p	1		-,170*	-,316**	,461**	-,283**	-,164*	-,327**	
	p			,012	,000	,000	,000	,016	,000	
4. Samimi Öğretmen Davranışı	r_p	1			,566**	-,073	,303**	,354**	,318**	
	p				,000	,282	,000	,000	,000	
5. İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	r_p	1				1	-,342**	,352**	,332**	,433**
	p						,000	,000	,000	,000
6. Umursamaz Öğretmen Davranışı	r_p	1					1	-,234**	-,169*	-,279**
	p							,001	,013	,000
7. Destek Verme	r_p	1						1	,742**	,864**
	p								,000	,000
8. Denetim	r_p	1							1	,738**
	p									,000
9. Takım Çalışması	r_p	1								1
	p									

Tablo 4.7 incelendiğinde araştırmaya dahil olan öğretmenlerin, destekleyici müdür davranışı düzeyi ile destek verme, denetim ve takım çalışması düzeyi arasında pozitif yönde ve orta seviyede korelasyon vardır ($p < 0.05$). Yine araştırmaya dahil olan öğretmenlerin, emredici müdür davranışı düzeyi ile destek verme, denetim ve takım çalışması düzeyi arasında negatif yönde ve düşük seviyede korelasyon vardır ($p < 0.05$). Kısıtlayıcı müdür davranışı düzeyi ile destek verme, denetim ve takım çalışması düzeyi arasında negatif yönde

ve düşük seviyede korelasyon vardır ($p<0.05$). Samimi öğretmen davranışı düzeyi ile destek verme, denetim ve takım çalışması düzeyi arasında pozitif yönde ve orta seviyede korelasyon vardır ($p<0.05$). İşbirlikçi öğretmen davranışı düzeyi ile destek verme, denetim ve takım çalışması düzeyi arasında pozitif yönde ve orta seviyede korelasyon vardır ($p<0.05$). Umursamaz öğretmen davranışı düzeyi ile destek verme, denetim ve takım çalışması düzeyi arasında negatif yönde ve düşük seviyede korelasyon vardır ($p<0.05$).

4.9. Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Uygulama Becerileri ile Örgüt iklimi Arasındaki İlişkinin Yaş, Cinsiyet, Mesleki Kıdem, Eğitim Durumu, Branş, Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenleri Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde kategorik değişkenler (yaş, cinsiyet, branş, eğitim durumu, mesleki kıdem, hizmet süresi) ile sürekli değişkenler (dağıtımçı liderlik ve örgüt iklimi) arasında bir ilişki tespit edilemediğinden değerlendirmeye alınmamıştır.

BÖLÜM V

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik uygulama becerilerinin ne düzeyde olduğunu belirlemek; öğretmen algılarına göre okullarda var olan örgüt ikliminin ne durumda olduğunu ortaya koymak; öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi algılarının yaş, cinsiyet, branş, mesleki kıdem, eğitim durumu, bulunduğu kurumdaki hizmet süresi gibi değişkenlere göre istatistiki bakımdan anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek; okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki durumunun öğretmenlerin yaş, cinsiyet, branş, mesleki kıdem, eğitim durumu, bulunduğu kurumdaki hizmet süresi gibi değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçlara yönelik yapılan analizler neticesinde ulaşılan sonuçlar bir özet haline getirilerek değerlendirilmiştir.

5.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarını yüksek düzeyde uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticileri, dağıtımçı liderlik boyutlarından takım çalışması davranışını daha fazla gösterirken, destek verme davranışını daha düşük bir düzeyde gösterdikleri saptanmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik boyutları içinde yer alan davranışları gösterme düzeyleri birbirine yakındır. Bu bulgu, okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik açısından öğretmenleri takım halinde çalışmaya yönlendirdiğini ve onlara destek olduğunu göstermektedir. Örgüt içerisinde yer alan tüm tarafların takım halinde uyumlu bir biçimde hareket etmesi, belirlenen hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşılmasına imkân vermektedir. Bu bakımdan liderliğin tek bir odakta toplanması yerine okul içerisinde yer alan tüm üyeler arasında yayılması takım olma fikrini güçlendirmeye olanak sağlayacaktır.

Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde; Heck ve Hallinger (2009), dağıtımlı liderlik davranışlarının matematik başarısı üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında okul yöneticilerin dağıtımçı liderlik davranışlarını gösterdiklerini tespit etmiştir. Bu durum okul gelişimi üzerinde olumlu bir etki göstermiş ve öğrencilerin matematik başarılarının artmasına katkı sağlamıştır. Devos ve ark.(2014), Belçika'da 46 ortaokuldan 1.495 öğretmenin örnekleme dâhil edildiği çalışma ile okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özellikleri ile

öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etki gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca okullarda görev yapan liderlik ekibi üyelerinin işbirliği içinde olmasının öğretmenlerinin karar alma sürecine katılımını olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç, okulları bir takım halinde yönetmenin öğretmenlerin görev yaptıkları okula yönelik örgütsel bağlılıklarını arttırdığına işaret etmektedir.

Gökçer ve Yılmaz (2018), tarafından ilköğretim yöneticilerinin dağıtılmış liderlik özelliklerinin konu edildiği çalışmada, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin okulları işbirliği içinde yönettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular yapılan bu araştırma sonuçları ile benzer özellikler göstermektedir. Okullarda görev yapan liderlik ekibi üyeleri, öğretmenlere karşı takım çalışmasına önem vermekte ve bunu diğer örgüt üyelerine yansıtmaktadır. Korkmaz ve Gündüz (2011) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre öğretmenlerin büyük bir kısmı okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını sergilediklerini ifade etmişlerdir. Ulaşılan bulgular yapılan bu araştırma sonuçları ile benzer sonuçlara işaret etmektedir.

Uçar (2015) ilköğretim müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi konu edindiği doktora tezinde öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını “çok” düzeyinde sergilediklerini ifade etmiştir. Bu bulgu Korkmaz ve Gündüz (2011) tarafından ulaşılan sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Dağıtımcı liderlik alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde okul yöneticilerinin ve lider konumunda olan kişilerin dağıtımcı liderlik davranışlarını sergiledikleri anlaşılmaktadır.

5.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Dağıtımcı liderlik boyutlarından destek verme denetim ve takım çalışması davranışlarına yönelik öğretmen algılarının yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı gözlemlenmiştir. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin dağıtımcı liderlik algıları yaşa göre değişkenlik göstermektedir. Bu bulguya bakarak farklı yaş gruplarında yer alan öğretmenlerin dağıtımcı liderlik konusunda benzer görüşlere sahip olmadıkları anlaşılmaktadır. Böyle bir sonuca ulaşılmasında öğretmenlerin görev yaptığı okulun sosyal ve ekonomik şartları etkili olabilir.

Ayrıca araştırma verileri incelendiğinde 41 yaş ve üzerinde bulunan öğretmenlerin dağıtımcı liderlik algıları daha yüksek görülmektedir. Bu sonuca ulaşılmasında yaş ilerledikçe öğretmenlerin taşradan merkez okullara doğru yönelmesi ve merkez okullarda dağıtımcı liderlik davranışlarının daha fazla sergilenmesi etkili olabilir.

Dağıtımçı liderlik boyutlarından destek verme denetim ve takım çalışması davranışlarına yönelik öğretmen algılarının cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin algıları benzer niteliktedir. Yine bulgulara göre erkek öğretmenlerin dağıtımçı liderlik davranışları ile ilgili algıları kadın öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Dağıtımçı liderliğin cinsiyet bağımsız değişkenine göre incelendiği araştırmalar (Atılkan, 2019; Ulusoy, 2014) yapılan bu araştırma sonuçları ile benzer sonuçlara ulaşmıştır

Dağıtımçı liderlik boyutlarından destek verme davranışı branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Diğer taraftan denetim ve takım çalışması davranışları branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Elde edilen bulgulara bakarak öğretmenlerin destek verme davranışına ilişkin algıları benzer değildir; ancak denetim davranışına ilişkin algıları benzer niteliktedir. Yine bulgular incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin dağıtımçı liderliğin destek verme davranışına ilişkin algıları branş öğretmenlerine göre daha yüksek tespit edilmiştir. Atılkan (2019), araştırmasında dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin branşları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını tespit etmiştir. Öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algıları görev yaptıkları branşa bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Elde edilen bulgular yapılan bu araştırma ile kısmen benzer özelliktedir.

Dağıtımçı liderlik boyutlarından destek verme denetim ve takım çalışması davranışlarına yönelik öğretmen algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu sonuca bakarak öğretmen mesleki kıdeme bağlı olarak dağıtımçı liderlik algılarının benzer olmadığı söylenebilir. Elde edilen bulgulara bakarak mesleki kıdem arttıkça öğretmenlerin dağıtımçı liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Bu sonucun ortaya çıkmasında öğretmenlerin kıdemi arttıkça okula olan örgütsel bağlılıklarının artması etkili olabilir. Ayrıca mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin genellikle dezavantajlı bölgelerde görevlendirilmesinden dolayı liderlik davranışlarını yeteri kadar fark etmemiş olmalarına bağlanabilir.

Akdemir(2016), doktora tezinde dağıtımçı liderlik davranışlarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacı çalışmasında mesleki kıdem arttıkça dağıtımçı liderlik konusunda öğretmen algılarının olumlu yönde arttığını tespit etmiştir. Araştırmacının elde ettiği bulgular mesleki kıdem açısından yapılan bu araştırma ile benzer özellikler göstermektedir. Uçar (2015), çalışmasında dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmen algılarına göre mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır.

Dağıtımçı liderlik boyutlarından destek verme denetim ve takım çalışması davranışlarına yönelik öğretmen algılarının bulunduğu okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki hizmet süreleri dağıtımçı liderliğe ilişkin algılarını değiştirmemektedir. Dağıtımçı liderlik üzerine yürütülen çalışmalarda bu sonuca ulaşan benzer çalışmaların olduğu görülmektedir (Atılkan, 2019; Korkmaz ve Gündüz, 2011).

5.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmaya dâhil edilen öğretmenlerin örgüt iklimi konusundaki algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Samimi öğretmen davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve destekleyici müdür davranışı boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının yüksek olmasına karşılık umursamaz öğretmen davranışı, emredici müdür davranışı ve kısıtlayıcı müdür davranışı boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının düşük olması örgüt iklimi konusunda öğretmenlerin birbiri ile tutarlı cevaplar verdiğini göstermektedir. Bu durum öğretmenlerin örgüt iklimi konusunda olumlu algılara sahip olduğunu göstermektedir.

Öğretmen algılarına göre işbirlikçi öğretmen ve samimi öğretmen davranışlarında yüksek düzeyde olumlu bir algı vardır. Elde edilen bu bulguya göre öğretmenler, okullarda işbirliğine dayalı çalışmalara yer verildiğini ve öğretmenlerin birbirlerine karşı samimi olduklarını düşünmektedir. Bu durum örgüt içinde sosyal ilişkilerin güçlü olduğu ve öğretmenlerin birbirine destek olduğu yorumunu yapmamıza imkân sağlamaktadır.

Araştırma bulgularına göre öğretmenler destekleyici müdür davranışı boyutunda yüksek düzeyde olumlu algılara sahiptir. Bu durum, araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarda müdürlerinin kendilerine ilgi gösterildiği, üstlendiği görevlerde destek olduğu düşüncesine sahip olduklarını göstermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin umursamaz öğretmen davranışına yönelik algılarının düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulguya bakarak, öğretmenlerin görev yaptıkları kuruma yönelik ilgilerinin açık olduğunu söylememiz mümkündür. Öğretmenler okullarında yapılan çalışmalardan haberdardır ve yapılan bu çalışmaların yararlı olduğunu düşünmektedirler. Öğretmenlerin emredici müdür davranışı ve kısıtlayıcı müdür davranışına yönelik algıları orta düzeydedir.

Elde edilen bu bulgular, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların müdürleri tarafından otokratik bir şekilde yönetilmedikleri ve sıkı bir şekilde kontrol edilmedikleri sonucuna ulaştırmaktadır. Ayrıca bulgulara göre öğretmenler okullarında mesleki çalışmalarını yürütmelerine engel olabilecek kırtasiye işlerinin fazla olmadığını ifade etmişlerdir. Bu durum

öğretmenlerin eğitim ve öğretim işlerine daha fazla zaman ayırmasına ve okulların daha etkili hale gelmesine olanak sağlayacaktır.

Gök (2009), örgüt ikliminin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında katılımcılar, buldukları kurumda genel olarak olumlu ve samimi bir iklimin olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına bakarak, katılımcıların birbirlerini tanıdıkları, buldukları örgütte yakın dostluklar kurdukları söylenebilir.

Çağlayan (2014), okul binaları ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi konu alan doktora tezinde öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik algılarını kısmen katılıyorum düzeyinde tespit etmiştir.

Bulgular yapılan bu araştırmanın sonuçları ile benzerdir.

Diş ve Ayık (2015) okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceledikleri makalede en yüksek ortalamanın işbirlikçi öğretmen davranışında olduğunu tespit etmiştir. En düşük ortalamaya ise umursamaz öğretmen davranışında ulaşmışlardır. Bulgular yapılan bu araştırma ile benzer sonuçları göstermektedir.

Sarı (2019) okul yöneticilerinin algı yönetim taktikleri, örgüt iklimi ve öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkileri araştırdığı doktora tezinde örgüt iklimi ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin bulgularda en düşük ortalamaya umursamaz öğretmen davranışında ulaşırken; en yüksek ortalamaya işbirlikçi öğretmen davranışında ulaşmıştır. Elde edilen sonuçlar yapılan bu araştırmanın aynı alt boyutlarında benzer şekilde bulunmuştur. Örgüt iklimi üzerine yapılan benzer araştırma sonuçlarına göre öğretmenler okullarında işbirlikçi davranışların görüldüğünü ifade etmişlerdir. Bu durum eğitim kurumlarında açık bir örgüt ikliminin olduğunu işaret etmektedir. Öğretmenler, görev yaptıkları eğitim kurumlarında mesleki davranışlar yönünden birbirlerini desteklemektedir.

Gök (2020), algılanan örgüt iklimi ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkileri konu edindiği yüksek lisans tezinde örgüt iklimine yönelik araştırmaya katılan öğretmenlerin orta düzeyde bir algıya sahip olduklarını sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen bulgular, yapılan bu araştırma ile benzer sonuçlara işaret etmektedir.

5.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik algıları, yaş değişkeni açısından incelendiğinde destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı alt boyutlarında anlamlı bir şekilde farklılaştığı gözlenirken; kısıtlayıcı müdür davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı alt boyutlarında anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Bu sonuca bakarak öğretmenlerin algıları, destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı ve işbirlikçi öğretmen

davranışı boyutlarında yaş değişkenine bağlı olarak değişme göstermektedir. Buna karşın, kısıtlayıcı müdür davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı boyutlarında öğretmen algıları yaşa göre değişme göstermemektedir. Bu durum, öğretmenlerin hangi yaş grubunda olurlarsa olsunlar kısıtlayıcı müdür davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı boyutlarına ilişkin benzer görüşlere sahip olduklarına işaret etmektedir.

Köse (2015) işe angaje olma ve örgütsel destek arasındaki ilişkiyi konu edindiği çalışmasında destekleyici müdür davranışı ve samimi öğretmen davranışı alt boyutlarında öğretmen algılarının yaş değişkenine bağlı olarak değiştiği sonucuna ulaşmıştır. Ulaşılan bulgular bu araştırma ile benzerdir. Bilgi (2020), yüksek lisans tez çalışmasında yaş değişkeni dikkate alındığında, yapılan bu araştırma ile kısmen benzer sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmacı kısıtlayıcı öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı alt boyutlarında öğretmen algılarında yaşa göre bir değişme olmadığını tespit etmiştir.

Öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik algıları, cinsiyet değişkeni yönünden incelendiğinde; samimi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Erkek öğretmenlerin samimi öğretmen davranışı algıları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu sonucun ortaya çıkmasında Türk toplumunda erkeklerin kadınlara göre daha dışa dönük bir yapıya sahip olması etkili olabilir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı alt boyutlarına yönelik anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür. Destekleyici müdür davranışı ve kısıtlayıcı müdür davranışı alt boyutlarında erkek öğretmenlerin algıları kadın öğretmenlere göre yüksek olurken; emredici müdür davranışında ise kadın öğretmenlerin algıları erkek öğretmenlere göre yüksek olmuştur. Bu bulguya bakarak erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerinden daha çok ilgi gördüğü anlaşılmaktadır. Okullarda görev yapan yöneticilerin çoğunluğunun erkek olmasından dolayı erkek öğretmenlerin kendilerini yöneticilerine daha rahat ifade edebilmeleri böyle bir sonucu ortaya çıkarabilir. Yine bu bulgular dikkate alındığında kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin otokratik bir yönetim sergilediğini düşünmektedir. Bu örgüt iklimini cinsiyet değişkeni açısından inceleyen araştırmalarda genel olarak yapılan bu çalışmayı destekler nitelikte sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Memduhoğlu ve Şeker, 2011; Sezgin ve Kılınç, 2011; Bilgi, 2020).

Öner (2007)'in ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında bu araştırma sonuçları ile

benzer şekilde, örgüt ikliminin samimiyet alt boyutunda öğretmenler arasında cinsiyete göre bir farklılaşma olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik algıları branş değişkeni açısından incelendiğinde öğretmen algıları, emredici müdür davranışı ve kısıtlayıcı müdür davranışı alt boyutlarında anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Araştırmaya katılan branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin daha emredici ve kısıtlayıcı olduğunu düşünmektedir. Bu sonuca ulaşılmasında okul yöneticilerinin merkezi sınavlarda başarılı olma gayesiyle branş öğretmenlerine yönelik daha kontrollü davranması etkili olabilir. Sınıf öğretmenlerinden merkezi sınavlara başarılı öğrenci yetiştirme gibi bir beklenti olmadığı için okul yöneticilerini branş öğretmenlerine göre daha az kısıtlayıcı ve emredici görebilirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin destekleyici müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve kısıtlayıcı öğretmen davranışı alt boyutlarına ilişkin algıları branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin bu alt boyutlara ilişkin algıları benzer niteliktedir. Bulgulara göre sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre meslektaşlarını daha samimi ve kendilerine yakın görmektedir. Böyle bir sonucun elde edilmesinde sınıf öğretmenlerinin mesleki bakımdan ortak noktalarının daha fazla olması etkili olabilir. Branş öğretmenliğinde mesleki alanların (Türkçe, matematik, fen, sosyal bilgiler, vb.) ayrılması öğretmenlerin yakın ilişkiler kurmasını olumsuz etkileyebilir. Yine araştırma bulgularına göre sınıf öğretmenleri meslektaşlarının branş öğretmenlerine göre daha az umursamaz davranışlar gösterdiklerini düşünmektedir. Bu sonuç sınıf öğretmenleri arasında olumlu bir iletişimin olduğunu göstermektedir.

Baykal (2007), örgüt iklimini bazı değişkenler açısından incelediği araştırmasında öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik; destekleyicilik, yönlendiricilik, sınırlayıcılık, profesyonellik, içtenlik ve samimiyet alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Elde edilen bulgular yapılan bu araştırma ile benzer sonuçlara işaret etmektedir.

Altınok (219)'un örgütsel değerlerin örgüt iklimine etkisi üzerine yapmış olduğu çalışmada örgüt iklimine yönelik kısıtlayıcı müdür davranışı alt boyutunda branşa göre anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Elde edilen bulgular yapılan bu araştırma ile benzerdir.

Öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik algıları mesleki kıdem değişkeni açısından incelendiğinde destekleyici müdür davranışı ve emredici müdür davranışı alt boyutlarında anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. 16 yıl ve üzeri meslek kıdeme sahip öğretmenlerin destekleyici müdür davranışına yönelik algıları 6-10 yıl ve 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Elde edilen bu bulguya bakarak; öğretmenlerin

mesleki kıdemi arttıkça okul yöneticilerinden gördükleri ilginin arttığı söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin emredici müdür davranışına yönelik algıları 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir. Böyle bir sonucun elde edilmesinde göreve yeni başlayan öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından sürekli denetlendikleri algısı etkili olabilir. Bulgulara göre; mesleki kıdem arttıkça öğretmenlerin emredici müdür davranışına yönelik algıları düşme eğilimi göstermektedir. Kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı alt boyutlarına yönelik öğretmen algıları mesleki kıdeme göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışına yönelik algıları benzerdir. Samimi öğretmen davranışı alt boyutunda mesleki kıdem arttıkça öğretmenlerin algı düzeyi de artmaktadır. Öğretmenler, mesleki kıdemleri arttıkça görev yaptıkları okullarda sosyal ilişkilerin arttığını düşünmektedir.

Köse (2015), doktora tez çalışmasında örgüt ikliminin destekleyici müdür davranışı alt boyutuna dikkate alındığında mesleki kıdem bakımından anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Elde edilen bulgular yapılan bu araştırma ile benzer niteliktedir.

Bilgi (2020), yüksek lisans tez çalışmasında örgüt iklimi ve mesleki kıdem değişkenine yönelik tüm boyutlarda anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen bulgular bu araştırma ile kısmen benzer nitelik göstermektedir.

Öğretmenlerin örgüt iklimine yönelik algıları bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından incelendiğinde samimi öğretmen davranışı alt boyutunda anlamlı bir biçimde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bulduğu okuldaki hizmet süresi dikkate alındığında; samimi öğretmen davranışına yönelik 6 yıl ve üzeri öğretmenlerin algıları 1-5 yıl arası öğretmenlere göre daha yüksektir. Bu bulguya göre, öğretmenler bulunduğu okulda görev yapmaya devam ettikçe okuldaki diğer meslektaşları ile sosyal ilişkileri artış eğilimi göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre; örgüt ikliminin destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı alt boyutlarında bulunduğu okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin ifade edilen bu boyutlara ilişkin algıları benzerdir. Örgüt ikliminin işbirlikçi öğretmen davranışı alt boyutunda, bulunduğu okuldaki hizmet süresi dikkate alındığında; 6 yıl ve üzeri hizmete sahip öğretmenler 1-5 yıl hizmete sahip öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algıya sahiptir. Bu sonuç dikkate alındığında okuldaki hizmet süresi arttıkça öğretmenler, birbirleri ile daha fazla işbirliği yaptıklarını düşünmektedir.

Ergenekon (2019), bağımsız anaokullarında yöneticilerin iletişim becerinin örgüt iklimine etkisini incelediği araştırmasında öğretmenlerin okuldaki hizmet süresi dikkate alındığında, örgüt iklimine yönelik algılarında anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Sonuçlar yapılan bu araştırma ile benzerdir.

Örgüt ikliminin konu edildiği diğer bir çalışmalar dikkate alındığında Acet (2006) ve Gündüz (2008) okullarda görev yapan öğretmenlerin algıları bulunduğu okulda hizmet süresi arttıkça daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Araştırmacıların elde ettiği bulgulara göre 10 yıl ve üzeri hizmete sahip öğretmenlerin algıları diğer yıllara göre daha yüksek bulunmuştur. Bulgular yapılan bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

5.1.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Okul yöneticilerin dağıtımçı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki durumu incelendiğinde; elde edilen bulgulara göre örgüt ikliminin destekleyici müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı alt boyutları ile dağıtımçı liderlik destek verme, denetim ve takım çalışması alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Destek verme ve takım çalışması boyutlarında ilişki düzeyi denetim boyutuna göre daha yüksektir. Bulgulara göre öğretmenler okul yöneticilerinin destekleyici davranışlar gösterdiğine yönelik olumlu algılara sahiptir.

Örgüt ikliminin emredici müdür davranışı ile dağıtımçı liderlik destek verme, denetim ve takım çalışması boyutları arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yine aynı biçimde kısıtlayıcı müdür davranışı boyutu ile destek verme, denetim ve takım çalışması boyutları arasında da negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bulgulara göre emredici müdür davranışının öğretmenlerin destek verme, denetim ve takım çalışması boyutlarındaki algılarını olumsuz şekilde etkilemektedir.

Öğretmenler emredici davranışlar sergileyen yöneticilerin kendilerine daha az ilgi gösterdiği ve işbirliğine yönelik çalışmalara daha az yer verdiği algısında sahiptir. Umursamaz öğretmen davranışı boyutu ile dağıtımçı liderlik destek verme, denetim ve takım çalışması alt boyutları arasında negatif yönde düşük bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre öğretmenlerin okula karşı ilgisiz davranışları ile okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmemiştir.

5.2. ÖNERİLER

Bu çalışmada okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki durumu incelenmiştir. Araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve ulaşılan sonuçlara göre bu bölümde önerilere yer verilmiştir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenler okul yöneticilerinin eğitim kurumlarında dağıtımçı liderlik davranışlarına yer verdiğini düşünmektedir. Özellikle destek verme ve takım çalışmasına yönelik öğretmen görüşleri olumlu yöndedir. Fakat denetim boyutuna yönelik öğretmen görüşlerinin diğer iki boyuta göre düşük olduğu görülmüştür. Bu konuda öğretmenlere yönelik denetim sürecinde yer alan davranışların okulun bir parçası olduğu konusunda okul yöneticileri tarafından bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır. Özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenler bu konuda eğitim yöneticileri tarafından bilgilendirilmeli; denetime yönelik davranışların eğitimde başarıyı arttırmaya yönelik olduğu belirtilmelidir.

Araştırma katılan öğretmenlerin emredici müdür davranışı ve kısıtlayıcı müdür davranışına yönelik düşünceleri orta düzeydedir. Öğretmenler okul yöneticilerinin otokratik davranışlar sergilediği ve kısıtlayıcı olduğu yönünde bir düşünceye sahiptir. Bu durumun okul iklimini ve öğrenci başarısını olumsuz etkileyebileceği göz önüne alınarak okul yöneticilerinin liderlik eğitimine önem verilmeli ve belli aralıklarla yeterlilikleri değerlendirilmelidir.

41 yaş ve üzeri öğretmenlerin destekleyici öğretmen davranışı ve samimi öğretmen davranışına yönelik diğer yaş gruplarına göre daha olumlu bir düşünceye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonucun elde edilmesinde mesleki kıdemın etkisi olabilir. Bu nedenle meslek kıdemi yüksek olan öğretmenlerin diğer öğretmenlerle birlikte vakit geçirebilecekleri sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenebilir. Böylece mesleğe yeni başlayan öğretmenler kıdemli öğretmenlerin deneyimlerinden yararlanabilir.

Samimi öğretmen davranışı ile umursamaz öğretmen davranışı arasında negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu bulguya bakarak; öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda sosyal ilişkilere önem verdiği, birbirleriyle yakın arkadaşlıklar kurmayı tercih ettiği ama okula karşı ilgisiz davranışlar sergileyen, zamanını doldurmak için okula gelen öğretmenlere karşı olumsuz algılara sahip oldukları söylenebilir. Eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşmasında önemli görevler üstlenen okul yöneticilerinin okulda veya okul dışında öğretmenlerin hoş vakit geçirebilecekleri, samimi ilişkiler kurabilecekleri etkinliklere öncülük etmesi okula yönelik öğretmenlerin algılarını olumlu yönde etkileyecektir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, görev yaptıkları okulda müdürlerin destekleyici davranışları emredici davranışlara göre daha çok sergilediklerini ifade etmişlerdir. Bu bulguya göre okul yöneticileri, öğretmenlere zaman ayırmakta ve onları önemsemektedir. Öğretmenlerin kendilerini değerli hissettiği bir ortam olumlu bir örgüt iklimine işaret etmektedir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin, hizmet içi eğitimlerle yönetici davranışlarının öğretmenler üzerindeki etkilerine yönelik bilgilendirilmesi yerinde bir karar olacaktır.

Dağıtımçı liderlik son yıllarda adından söz ettirmeye başlayan yeni bir yaklaşımdır. Liderliğin örgütte yer alan bütün taraflar arasında yayılması gerektiği fikrini temel almaktadır. Bu bakımdan sosyal ilişkilerin yoğun olduğu, akışkan bir yapıya sahip olan eğitim örgütlerinde liderliği dağıtmak okulları daha etkili hale getirecektir. Dağıtımçı liderlik üzerine çalışan araştırmacılar uygulamaya dönük örneklerle bu alanda ortaya çıkan teorik altyapıyı görünür hale getirerek odak liderliğe alternatif oluşturabilirler.

Dağıtımçı liderlik destek verme, denetim ve takım çalışması alt boyutlarında erkek öğretmenlerin algıları kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Cinsiyete bağlı olarak böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerin neler olabileceği gelecekte bu alanda çalışma yapacak araştırmacılar tarafından incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Acet, Ö. (2006), *İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi ile Karara Katılma Süreci Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Akan, B. B., ve Ünsar, A. S. (2019), Karizmatik Liderlik İletişim Becerilerinin Etik Davranışlara Etkisi Üzerine Bilişim Sektöründe Bir Uygulama, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(5), 83-93.
- Akdemir, Ö. A. (2016), *Öğretmen Algularına göre Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarının Okulların Akademik İyimserlikleri ile Örgütsel Bağlılık ve Okul Başarısıyla İlişkisi*, (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Akyürek, M. İ. (2020), Otantik Liderlik: Bir Alan Taraması, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 99-109.
- Aldaihani, S. G. (2020), Distributed leadership applications in high schools in the State of Kuwait from teachers' viewpoints, *International Journal of Leadership in Education*, 23(3), 355-370.
- Altınok, S. (2019), *Örgütsel Değerlerin Örgüt İklimine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Atıkan N. (2019), *Okul Müdürünün Dağıtımçı Liderlik Davranışları ile Okulların Etkililiği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Avunç, F. (2019), *Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algularına göre Okul Yöneticilerinin, Yöneticilik Becerilerinin Örgüt İklimine Katkısının İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005), Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Aydın, M. (1998), *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- Aydın, M. (2008), *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- Bagwell, J. L. (2019), Exploring the Leadership Practices of Elementary School Principals through a Distributed Leadership Framework: A Case Study, *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 30, 83-103.
- Bağcı, B. (2020), *A Qualitative Investigation of Distributed Leadership in Eco-schools* (Master's Thesis).
- Bakan, İ., & Bulut, Y. (2004), Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı bir Alan Çalışması, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31), 151-176.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010), Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları" na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algularına Dayalı bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19): 73-84.

- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012), Hizmetkâr Liderlik, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Baloğlu, N., & Karadağ, E. (2009), Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik bir Çözümleme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 165-190.
- Baloğlu, N. (2011a), Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken bir Liderlik Yaklaşımı, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148
- Baloğlu, N. (2011b), Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları: Eklektik bir Tasarım Çalışması, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(4), 163-181.
- Baloğlu, N. (2012), Değerler Temelli Liderlik ile Dağıtımçı Liderlik Arasındaki İlişkiler: Okul Müdürünün Davranışını Değerlendirmeye Dönük Nedensel bir Araştırma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1367-1378.
- Baloğlu, N. (2016), Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(4), 1858-1866.
- Bass, B. M., vd. (2003), Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Başaran, İ. E. (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Baykal, İ. (2007), *İlköğretim Okullarının Örgüt İkliminin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayımlanmamış (Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Baysal, A C. ve Tekarslan, E. (1996), *İşletmeler İçin Davranış Biçimleri*, İkinci bası, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Bilgi, R. (2020), *Ortaokul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına göre İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009), Distributed Leadership in Higher Education: Rhetoric and Reality, *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2), 257-277.
- Bouwman, M., vd. (2019), Towards Distributed Leadership in Vocational Education and Training Schools: The Interplay Between Formal Leaders and Team Members. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), 555-571.
- Brown, K. M., & Anfar Jr, V. A. (2003), Paving the Way for Change: Visionary Leadership in Action at the Middle Level, *Nassp Bulletin*, 87(635), 16-34.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi, Ankara.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994), Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement, *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Çağlar, İ., (2004), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği', *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2,
- Çağlayan, E. (2014), *Okul Binaları ve Örgüt İklimi*, (Doktora Tezi), Ege Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Çelik, V. (2003), *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Devos, G., vd. (2014), Teachers' Organizational Commitment: Examining the Mediating Effects of Distributed Leadership, *American Journal of Education*, 120(2), 205-231.
- Dipaola, M., & Guy, S. (2009), The Impact of Organizational Justice on Climate and Trust in High Schools, *Journal of School Leadership*, 19(4), 382-405.
- Diş, O. (2015), *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Diş, O. ve Ayık, A. (2015), Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (58), 499-518.
- Durukan, H. (2006), Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Duyan, E., & Van Dierendonck, D. (2014), Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru, *Sosyoloji Konferansları*, (49).
- Elmore, R. F. (2000), *Building a New Structure for School Leadership*, The Albert Shanker Institute, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED546618.pdf>, Erişim tarihi: 02.01.2021.
- Eren, E. (2007), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ergenekon, Ö. (2019), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Algılarına göre Psikolojik Şiddet (mobbing) ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Ertem, H. Y., & Gökalp, G. (2019), Lisansüstü Eğitim'de Örgüt İklimi Ölçeği'nin Geliştirilmesi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(3), 784-797.
- Ertekin, Y. (1978), *Örgüt İklimi*, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi, Ankara.
- Eryılmaz, İ. (2014), *Örgüt İkliminin Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Evans, M. G. (1974), Effects of Supervisory Behavior, *MG Evans, "Extensions of a Path-Goal Theory of Motivation"*, *Journal of Applied Psychology*, 59, 172-78.
- Fitzsimons, D., vd. (2011), Alternative Approaches for Studying Shared and Distributed Leadership, *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 313-328.
- Gerçeker, B. (2012), *Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Bilgi Güvenliğinin İlişkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ghavifekr, S., & Pillai, N. S. (2016), The Relationship Between School's Organizational Climate and Teacher's job satisfaction: Malaysian Experience, *Asia Pacific Education Review*, 17(1), 87-106.
- Gök, S. (2009), Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine bir Araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2).

- Gök, Z. A. (2019), *Algılanan Örgüt İklimi ile Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Gökkyer, N., Yılmaz, G. (2018), İlkokul Yöneticilerinin Dağıtılmış Liderlik Düzeyleri, *Iğdır University Journal of Social Sciences*, (16).
- Grimm, J. W. (2010). Effective Leadership: Making the Difference, *Journal of Emergency Nursing*, 36(1), 74-77.
- Gronn, P. (2000), Distributed Properties: A New Architecture for Leadership, *Educational Management & Administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002), Distributed Leadership as a Unit of Analysis, *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Gronn, P. (2009), Leadership Configurations, *Leadership*, 5(3), 381-394.
- Güçlü, N. (1997), Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi, *Milli Eğitim*, 134, 50-54
- Güçlü, N., & Koşar, S. (2016), Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama, *Pegem Atıf İndeksi*, 001-461.
- Gün, İ. (2016), *Hastanelerde Örgüt İklimi ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gündüz, H. (2008), *İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Gaziantep İli Örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Gültekin, C. (2012), *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Okul İklimi Üzerine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008), *Güncel Araştırmalar Işığında Örgüt İklimi, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2), 101-123.
- Harris, A., vd., (2007), Distributed Leadership and Organizational Change: Reviewing the Evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337-347.
- Harris, A., Jones, M., & Baba, S. (2013), Distributed Leadership and Digital Collaborative Learning: A Synergistic Relationship?. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 926-939.
- Heck, R.H., Hallinger, P. (2009), Assessing the Contribution of Distributed Leadership to School Improvement and Growth in Math Achievement, *American Educational Research Journal*, 46(3), 659-689.
- Ho, J., Shaari, I., & Kang, T. (2021), The Distribution of Leadership Between Vice-principals and Principals in Singapore, *International Journal of Leadership in Education*, 1-21.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (1997), The Road to Open and Healthy Schools: A Handbook for Change, Elementary Edition, *Thousand Oaks, CA: Corwin Press*.
- Hoy, K. W. ve Miskel G. C. (2010), *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama. (S. Turan, Çev.)*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- House, R. J. (1971), A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.

- House, R. J. (1996), Path-goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory, *The leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J. ve Aditya, R. N. (1997), The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?, *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009), Development and Validation of Scores on the Distributed Leadership Inventory, *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1013-1034.
- Indvik, J. (1986), Path-goal Theory of Leadership: A meta-Analysis, *In Academy of Management Proceedings*, (1), 189-192.
- Karasar, N. (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Karip, E. (1998), Dönüşümcü liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Kırel, Ç. (2001), Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe.
- Koçel, T. (2013), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basın Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Korkmaz, E., & Gündüz, H. B. (2011), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımcı Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri, *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 123-153.
- Kotter J. P., (2001), What Leaders Really Do, *Harvard Bus Rev.*, 79(11), 85-96.
- Köklü, N., vd. (2006), *Sosyal Bilimler için İstatistik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Köse, A. (2015), *İşe Angaje Olma ile Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*, (Doktora Tezi), Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Lavian, R. H. (2012), The Impact of Organizational Climate on Burnout Among Homeroom Teachers and Special Education Teachers (full classes/individual pupils) in Mainstream Schools, *Teachers and Teaching*, 18(2), 233-247.
- Leithwood, K., vd. (2007), Distributing Leadership to Make Schools Smarter: Taking the Ego Out of the System, *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 37-67.
- Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (2009), *Distributed Leadership According to the Evidence*, Routledge.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003), Authentic Leadership Development, *Positive Organizational Scholarship*, 241, 258.
- MacBeath, J. (2005), Leadership as Distributed: A Matter of Practice, *School Leadership and Management*, 25(4), 349-366.
- MacBeath, J., Oduro, G., & Waterhouse, J. (2005), Distributed Leadership: A Developmental Process, *18th International Congress for School Effectiveness and Improvement*.
- Memduhoğlu, B. H., Şeker, G. (2011), Öğretmenlerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarının Örgütsel İklimi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1- 26.
- Mermer, M. (2019), *Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinde Dağıtımcı Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Mullins, L. J. (2010), *Management and Organisational Behaviour*, Pearson Education.

- Northouse, P. G. (2016), Trait Approach, *Leadership: Theory and Practice*, 44-45.
- Öner, S. (2007), *Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özalp, İ., Gülten, vd. (1992), Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred. E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına göre Belirlenmesi, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 161-205.
- Özdamar, K. (1999), *Paket Program ile İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi.
- Özdemir, S., & Sezgin, A. G. F. (2002), Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği, *Kırgızistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özdemir, F. (2006), *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdemir, M., & Pektaş, V., Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 2-18.
- Özkaynar, G. K. (2017), Çağdaş Liderlik Yaklaşımlarında Kamu Çalışanlarının Tercihleri, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 157-180.
- Peker, Ö. (1993), Okullarda Örgütsel Havanın Çözümlemesine bir Yöntem, *Amme İdaresi Dergisi*, 20(4), 21-23.
- Raza, S. A., & Sikandar, A. (2018), Impact of Leadership Style of Teacher on the Performance of Students: An Application of Hersey and Blanchard Situational Model, *Bulletin of Education and Research*, 40(3), 73-94.
- Sadoula, G., & Korumaz, M. (2020), Yönetici ve Öğretmenlerin Dağıtımcı Liderlik Deneyimleri; Fenomenolojik Bir Araştırma, *Türkiye Eğitim Dergisi*, 5(2), 320-345.
- Samancı, S. (2006), *Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık*, (Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Sarı, T. (2019), *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Algı Yönetimi Taktikleri, Örgüt İklimi ve Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişkiler*, (Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Schermerhorn, J. R. (1997), Situational Leadership: Conversations with Paul Hersey, *Mid American Journal of Business*, 12, 5-12.
- Schyve, P. M. (2009), Leadership in Healthcare Organizations: A Guide to Joint Commission Leadership Standards, *A Governance Institute White Paper*, Governance Institute.
- Seçer, İ. (2015), *Spss ve Lisrel ile Pratik Veri Analizi*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Selamat, N., vd., (2013), The Impact of Organizational Climate on Teachers' Job Performance, *Educational Research eJournal*, 2(1).
- Sezgin, F., Kılınç, Ç. A. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgüt İklimine İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(3), 743-757.
- Sezgin, F., & Sönmez, E. (2018), Örgüt Kültürü ve İklimi Çalışmalarının Sistemik İncelemesi: Bir İçerik Analizi, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 257-275.


- Spillane J. P. (2003), Educational Leadership, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 343-346.
- Spillane, J. P. (2005a), Distributed Leadership, In *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Spillane, J. P. (2005b), Primary School Leadership Practice: How the Subject Matters, *School Leadership and Management*, 25(4), 383-397.
- Şahin, F. (2012), Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal bir Bakış, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şentürk, C. (2010), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İkliminin Karşılaştırılması*, (Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Tabachnick, B. G., Fidell. L. S. (2013), *Using Multivariate Statistics*, Sixth Ed. Boston: Pearson.
- Tanrıöğen, A. (2000), Temel Eğitim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Bekledikleri Öğretimsel Liderlik Davranışları, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 67-73.
- Töremen F., vd. (2015), Karizmatik Liderlik İletişim Ölçeğini Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması, *Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 3(2), 27.
- Uçar, R. (2015). *İlkokul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon ve Yaratıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Doktora Tezi), Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Ulusoy, T. (2014), *Okullarda Sergilenen Dağıtımçı Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişkiler*, (Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Von Rueden, C., & Van Vugt, M. (2015), Leadership in Small-Scale Societies: Some Implications for Theory, Research, and Practice, *The Leadership Quarterly*, 26(6), 978-990.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973), *Leadership and Decision-making* (Vol. 110), University of Pittsburgh Pre.
- Yıldırım, S. (2017), *Liselerde Öğrenci ve Öğretmenlerin Güvenli Okul İklimi Algıları ile Öğrencilerin Akademik Başarıları Arasındaki İlişki*, (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2013), Örgütsel İklim Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-11.
- Zartman, I. W. (1994), *International Multilateral Negotiation: Approaches to the Management of Complexity*, Jossey-Bass.
- Walumbwa, F. O., vd. (2008), Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-based Measure, *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wynn, Susan R. (2012), "Trait Theory", *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*, Thousand Oaks.

EKLER

- EK 1.** Resmi Yazışma ve İzin Belgesi
- EK 2.** Dağıtımıcı Liderlik Ölçeği İzin Belgesi
- EK 3.** Örgüt İklimi Ölçeği İzin Belgesi
- EK 4.** Ölçekler



EK 1. Resmi Yazışma ve İzin Belgesi


T.C.
KONYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 83688308-605.99-E.17155707
Konu : Araştırma İzni (Mehmet ÇOMAK)

24.11.2020

BOZKIR İLÇE MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı Genelgesi.
b) 13/11/2020 tarihli ve 15005896.605.01-E.16641430 sayılı yazınız.

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi ve İlçeniz Soğucak Mustafa Yamaner Ortaokulu Müdürlüğü Sosyal Bilgiler Öğretmeni Mehmet ÇOMAK'ın "Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Uygulama Becerileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiler" konulu araştırmasını uygulama talebi incelenmiştir.

Araştırmanın; Bozkır ve Çumra ilçelerinde bulunan okullarda görevli öğretmenlere eğitim öğretimi aksatmamak ve ilgi (a) Genelgede belirtilen açıklamalara uyulması kaydıyla uygulanmasında sakınca görülmemektedir. Müdürlüğümüze bağlı eğitim kurumlarındaki çalışmaların 2020-2021 eğitim öğretim yılı içerisinde tamamlanması zorunludur. Araştırma kapsamında yürütülecek çalışmaların 2020-2021 eğitim öğretim yılında tamamlanmaması durumunda Müdürlüğümüzden tekrar izin alınması gerekmektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen veri toplama araçlarının kullanılması, elde edilecek kişisel verilerin gizliliği hususuna dikkat edilmesi ve araştırma sonucunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde CD ortamında bir nüsha olarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve adı geçene tebliğini rica ederim.

Seyit Ali BÜYÜK
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:
1-Genelge (3 Sayfa)
2-Kişisel Bilgi Formu (1 Sayfa)
3-Dağıtımçı Liderlik Envanteri (1 Sayfa)
4-Örgüt İklimi Envanteri (2 Sayfa)

Ayrıntılı bilgi için : Abdurrahman KAYNAK - Şef
Ali Naci İSİK VHKİ-1210

EK 2. Dağıtımçı Liderlik Envanteri İzin Belgesi

Hulpia, Devos ve Rosseel tarafından geliştirilen, bir araştırmaya veri toplamak amacıyla Türkçeye ve Türk kültürüne uyarladığım “Dağıtımçı Liderlik Envanterini” kaynak göstererek yüksek lisans tez çalışmada kullanabilirsin.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

12.11.2020

Prof. Dr. Nuri BALOĞLU

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Kırşehir

EK 3. Örgüt İklimi Ölçeği İzin Belgesi

Hocam Merhaba

Ben Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Bilimleri
Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim
Dalı yüksek lisans
öğrencisiyim. Hazırlamakta olduğum "**Okul
yöneticilerinin dağıtımçı liderlik uygulama
becerileri ile örgüt iklimi
arasındaki ilişkiler**" konulu tez çalışmamda sizin
tarafınızdan uyarlanan örgütsel iklim ölçeğini
müsadeniz olursa
kullanmak istiyorum.

Anlayışınız için teşekkürler

Mehmet ÇOMAK
Sosyal Bilgiler Öğretmeni





Örgütsel İklim Ölçeği
DOC - 181 KB



39_2013_Örg
PDF - 487 KB



2 ek (667 KB)

Merhaba. Ölçeği ekte gönderiyorum. Ayrıntılı bilgi
ekteki makalede var. İyi çalışmalar dilerim

--

Prof. Dr. Kürşad Yılmaz
Kırgızistan-Türkiye Manas
Üniversitesi
Edebiyat Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü

Prof. Dr.
Kürşad
Yılmaz

Dumlupınar Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü



EK 4. Ölçekler

BÖLÜM: I KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Meslektaşım,

Bu çalışma “Okul Yöneticilerinin Dağıtıcı Liderlik Uygulama Becerileri ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiler” üzerine yürütmekte olduğum yüksek lisans tezine bilgi toplamayı amaçlamaktadır. Anketten elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Vereceğiniz bilgiler araştırma dışında kullanılmayacak ve kesinlikle herhangi bir kişi, zümre ya da kurumla paylaşılmayacaktır.

Ankete vereceğiniz cevapların **objektif olması** ve **var olan durumu yansıtması** araştırmanın geçerliliği için önemlidir. Anketin değerlendirmeye alınabilmesi için maddelerin hepsinin **eksiksiz doldurulması** büyük önem taşımaktadır. Göstermiş olduğunuz ilgi ve değerli katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Mehmet ÇOMAK
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Kişisel Bilgiler

1.

Cinsiyet:

Erkek Kadın

2. Yaşınız:

21-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50 51 ve üstü

3. Branşınız:

Branş Sınıf Öğretmeni

4. Mesleki Kıdem Yılıınız:

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri

5. Bulduğunuz kurumdaki çalışma süreniz:

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri

6. Öğrenim Durumunuz:

Önlisans Lisans Lisansüstü

BÖLÜM: II

DAĞITIMCI LİDERLİK ENVANTERİ

Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtmaya derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi yanıtlarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmaya özen göstermeniz beklenmektedir. Ölçekteki sorulara vereceğiniz samimi cevaplar araştırmanın amacına ulaşma derecesini arttıracaktır. Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice inceleyerek durumunuza uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

Sizce (1) Okul müdürleri, (2) Müdür yardımcıları ve (3) Lider konumunda olan öğretmenler aşağıdaki maddelerde yer alan durumları ne ölçüde yansıtmaktadırlar?	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1...Uzun vadeli bir vizyonu vurgulamaktadırlar.					
2...Okul vizyonunu tartışmaktadırlar.					
3...Öğretmenlere ilgi göstermektedirler.					
4...Öğretmenlere yardımcı olmaktadırlar.					
5...Öğretmenlere eleştirilerinin nedenlerini açıklamaktadırlar.					
6...Gerektiğinde okul dışında öğretmenlere yardım sağlayabilmektedirler.					
7...Öğretmenlerin kişisel refahını gözetmektedirler.					
8...Mesleki öğrenme için hedeflerimi gerçekleştirmeye teşvik etmektedirler.					
9...Yeni gelişmeleri denemek için ilgilerim yönünde beni daima teşvik etmektedirler.					
10... Öğretmenler birbirleri arasında etkileşimleri için örgütsel destek sağlamaktadırlar.					
11...Personelin performansını değerlendirmektedirler.					
12... Öğretmenlerin ulaştıkları sonuçları (çıktıları) değerlendirmektedirler.					
13... Öğretmenlerin öğretim süreci içerisindeki ilerlemelerini değerlendirmektedirler.					
14... Okulumuzda iyi çalışan bir liderlik ekibi vardır.					
15... Liderlik ekibi olabildiğince aktif olmaya çalışmaktadır.					
16... Liderlik ekibi okulumuzda ulaşmak istediğimiz hedefleri gerçekleştirmektedir.					
17... Okulun ana hedeflerini gerçekleştirmek için liderlik ekibinin bütün üyeleri aynı çabayı göstermektedir					
18... Yeterlikler dikkate alındığında, okulumuzda doğru adam doğru yerde oturmaktadır.					
19... Yönetim ekibi üyeleri bana her zaman, zaman ayırırlar.					
20... Liderlik ekibi üyelerinin hedefleri nettir.					
21... Liderlik ekibi üyelerinin görevlerinin ne olduğunu biliyorum/gösterebilirim.					
22... Liderlik ekibi iyi bir fikri uygulamak için isteklidir.					
23... Başarı ve gelişme için liderlik ekibi üyelerinin yetkileri açık ve nettir.					

Liderlik Ekibi: Müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarından oluşan okul yönetimidir.

BÖLÜM: III

ÖRGÜT İKLİMİ ENVANTERİ

Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtma derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi yanıtlarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmasına özen göstermeniz beklenmektedir. Ölçekteki sorulara vereceğiniz samimi cevaplar araştırmanın amacına ulaşma derecesini arttıracaktır. Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice inceleyerek durumunuza uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

SIRA	İFADELER	1. Nadiren olur 2. Bazen olur 3. Genellikle olur 4. Çok sık olur			
		1	2	3	4
1	Okul müdürü öğretmenlere her zaman yardım etmek ister.				
2	Okul müdürü yapıcı eleştiriler yapar.				
3	Okul müdürü, öğretmenleri eleştirdiğinde nedenlerini de açıklar.				
4	Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini önemser.				
5	Okul müdürü, öğretmenlerin kişisel mutluluğuna özen gösterir.				
6	Okul müdürü, öğretmenlere eşit davranır.				
7	Okul müdürü, öğretmenlere hoş sözler söyler.				
8	Okul müdürünü anlamak kolaydır.				
9	Okul müdürü öğretmenlere değer verdiğini, her fırsatta hissettirir.				
10	Okul müdürü, okulu demir bir yumrukla yönetir.				
11	Okul müdürü, öğretmenlerin okula zamanında gelip gelmediğini sürekli denetler. (imza sirküsü vb.)				
12	Okul müdürü, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini sıkı bir şekilde kontrol eder.				
13	Okul müdürü, öğretmenleri sıkı bir şekilde denetler.				
14	Okul müdürü, ders planlarını kontrol eder.				
15	Okul müdürü, otokratiktir.				
16	Okul müdürü, öğretmenlerin yaptığı her şeyi takip eder.				
17	Okuldaki rutin görevlerin çokluğu, eğitim-öğretim işlerini aksatır.				
18	Öğretmenlerin ders dışı çok fazla görevi (komisyon üyeliği vb.) vardır.				

19	Okul yönetimince istenilen kırtasiye işleri (bürokratik işler), öğretmenlerin sırtında yüküdür.				
20	Okuldaki memurların desteği, öğretmenlerin kırtasiyecilik yükünü azaltır.				
21	Öğretmenler iş yoğunluğundan bunalırlar.				
22	Öğretmeler, diğer öğretmenlerle yakın arkadaşlırlar.				
23	Öğretmenler, okuldaki arkadaşlarını evlerine davet ederler.				
24	Öğretmenler, okuldaki meslektaşlarının ailelerini tanırlar.				
25	Öğretmenler okul süresince sosyalleşerek hoş vakit geçirirler.				
26	Öğretmenler eğlenmek için bir araya gelirler.				
27	Öğretmenler düzenli bir şekilde sosyalleşirler (kaynaşırılar).				
28	Öğretmenler meslektaşları için güçlü sosyal destek sağlarlar.				
29	Öğretmenler görevlerini zevkle yerine getirirler.				
30	Öğretmenler dersler biter bitmez okulu terk ederler.				
31	Öğretmenlerin çoğu, meslektaşlarının hatalarına karşı hoşgörülüdür.				
32	Öğretmenler birbirlerine destek olurlar.				
33	Öğretmenler okulları ile gurur duyarlar.				
34	Okula yeni gelen öğretmenler, diğer meslektaşlarınca kolay kabul görürler.				
35	Öğretmenler, meslektaşlarının yeterliliğine saygı duyarlar.				
36	Yapılan toplantılar yararsızdır.				
37	Çoğunluğa muhalefet eden, azınlık bir grup her zaman olur.				
38	Öğretmenler, kurallara uymayan meslektaşlarına grup baskısı uygularlar.				
39	Öğretmenler, toplantılarda konuyu amacından uzaklaştırırlar.				

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı, Soyadı : Mehmet ÇOMAK

Doğum Yeri ve Yılı :

Yabancı Dili :

E-posta :

Eğitim Durumu

Lisans : Gazi Üniversitesi, Kırşehir Eğitim Fakültesi, Sosyal Bilgiler Eğitimi

Yüksek Lisans: AEÜ, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi

Mesleki Deneyim

Göktaş Ortaokulu 2015 - 2018

İhsan Çetinkaya İHO 2018 - 2020

Mustafa Yamaner Ortaokulu 2020 - (halen)