

**İlkokul Müdürlerinin Dağıtılmış Liderlik Davranışları ile
Öğretmenlerin İş Doyumunu Algıları Arasındaki İlişki
Düzeyleri***

**Relationship Levels Between Distributed Leadership
Behaviors of Principals and The Teachers' Perception of
Job Satisfaction**

Figen EREŞ¹, M. İbrahim AKYÜREK²

¹Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim
Dalı. feres@gazi.edu.tr

²MEB, Ankara Taylan Araslı İlkokulu Müdür Yardımcısı. i_akyurek56@hotmail.com

Makalenin Geliş Tarihi: 24.10.2016

Yayına Kabul Tarihi: 16.12.2016

ÖZ

Bu araştırmanın amacı ilkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu algıları arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik fonksiyonlarına ilişkin algılarının “sık sık” düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır, öğretmenlerin liderlik ekibi uyumu alt ölçeğine yönelik algıları ise “katılıyorum” düzeyindedir. Öğretmenlerin iş doyumunu “memnunum” düzeyindedir. Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Öğretmenlerin görüşleri okulun bulunduğu ilçenin sosyoekonomik durumuna göre değişmektedir. Dağıtımçı liderlik algısının okulun bulunduğu sosyoekonomik koşullara göre nasıl değiştiğini içeren ve sosyoekonomik farklılıkların dağıtımçı liderlik algısına etkisini ölçen bilimsel çalışma sonuçları, Türkiye’deki okullarda dağıtımçı liderliğin uygulanmasına rehber olabilir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, dağıtılmış liderlik, iş doyumunu, öğretmen, ilkokul

ABSTRACT

The aim of this research is to determine the level of relationship between distributed leadership characteristics of primary school principals and perceptions of teachers' job satisfaction. According to the findings from the research; teachers' perception about school principals' leadership function

* Bu makale, Doç. Dr. Figen Ereş danışmanlığında M. İbrahim Akyürek tarafından hazırlanan “İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu algıları arasındaki ilişki” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

is at the level of “often”, and teachers’ perception toward the subscale of leadership team harmony is at the level of I agree”. Teachers’ job satisfaction level is at the level of “satisfied”. There is a positive relation between characteristics of managers’ distributed leadership and teachers’ job satisfaction. Distributed Leadership perception changes according to the socio-economic conditions. The results of the research, which contains how distributed leadership perception changes according to socioeconomic conditions of the school place and examines the effects of socio-economic differences on distributed leadership perception, may lead the implementation of distributed leadership at the schools in Turkey.

Keywords: *Leadership, distributed leadership, job satisfaction, teacher, primary school*

GİRİŞ

Okul, önceden planlanmış amaçlara yönelik davranışları bir süreç içinde öğrenciye kazandırmayı hedefleyen örgüttür (Orhan, 2011). Okul, bireyi farklılaştırma işlevini öğretim yoluyla gerçekleştirir. Bu özellikleri nedeniyle okul müdürlerinin çalışma alanı, öğrenciler, veliler ve okul çalışanlarıdır (Açıkalın, 1998). Günümüzde toplumların daha karmaşık hâle gelmesi, daha karmaşık liderlik ihtiyacını da beraberinde getirmektedir (Fullan, 2001). Bu nedenle eğitim liderliği, yeni model arayışlarını sürdürmek zorunda kalmıştır (Donaldson, 2006). Liderliği uzun süredir çalışan akademik arena da toplumların değişmesine bağlı olarak yeni bir liderlik modeli üzerinde durmaktadır. Dağıtılmış liderlik olarak ifade edilen bu yeni modelin, okulda öğrenci başarısını artırdığı ifade edilmektedir (Leithwood ve Jantzi, 1999). Bu yeni modelin temel faktörü, iletişim rollerine ve sorumluluğu paylaşmaya odaklanmasıdır. Okul kapsamında dağıtılmış liderliği anlamak için öncelikle öğrenciler, öğretmenler ve okul müdürleri arasındaki sosyal etkinin incelenmesi gerekmektedir (Scribner, Sawyer, Watson ve Myers, 2007). Okulda dağıtımcı liderliği anlamada öğrenci velilerinin ve okul çevresinin rolü de önem taşımaktadır. Ancak temel faktör, dağıtımcı liderliğin okulda nasıl izlendiğini anlamaktır. Çünkü okul içinde işlevi olmayan bir liderliğin, okul çevresindeki işlevinin tartışılması olasıdır.

Dağıtılmış liderlik tek bir bireyden oluşan liderlikten öte, birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olan bireylerden oluşan grubun ortaya koyduğu liderlik biçimidir. Dağıtılmış liderlik, klasik liderlik anlayışının sınırlarının genişletilmesini savunur ve bir grup ya da bir örgüt içinde yer alan tüm bireylerin kendilerine özgü bakış açılarının ve yeteneklerinin olabileceği ve bu sayede uzmanlık alanlarının sadece birkaç kişi yerine gruptaki tüm kişilere dağıtılabileceği fikrini içermektedir (Woods Bennett, Harvey ve Wise, 2004). Yapılan araştırmalar, okulda tek başına liderlik davranışı göstermenin okul başarısını etkilemediğini (Donaldson, 2006) ve okulda liderliğin dağıtılmasının, öğretmen kapasitesini geliştirdiği ve öğrenci başarısını artırdığını göstermektedir (Harris, 2008; Spillane, 2005a). Okulda dağıtılmış liderlik; tüm okul çalışanları, öğrenci ve

velilerin işbirliği içinde olduğu, katılımcılığa dayalı bir karar alma sürecidir (Heck ve Hallinger, 2009). Bir başka ifadeyle okulda dağıtılmış liderlik, okul müdürü ve öğretmenlerin okulda yapılacak öğretim etkinliklerini içeren tüm işlevleri birlikte paylaştıkları bir süreç, liderlikle ilgili bir düşünme biçimidir (Spillane, 2005b). Bu liderlik modeli, bir okulun yaşamına katkıda bulunan tüm bireyler arasında oluşan etkileşimlerin sonucu oluşur. Barth (2001) ile DuFour ve Eaker'ın (1998) belirttiği gibi burada önemli olan sadece müdürlerin değil, öğretmenlerin de liderlik rolü üstlenmeleridir. Dağıtılmış liderlikte okul müdürünün temel rolü, öğretmen liderliğini desteklemesidir. Okulda dağıtılmış liderliğin bir diğer temel özelliği, okul misyonunun yerine getirilmesinde mesleki gelişim programları, okuldaki yönetsel ve örgütsel yapının yeniden düzenlenmesini içeren etkinlikleri organize etmesidir (Leithwood, Day, Sammons, Harris ve Hopkins, 2006). Bu nedenle dağıtılmış liderlik davranışı gösteren okul müdürleri ile öğretmenler arasında sosyal bir etkileşim söz konusudur (Spillane, 2005).

Dağıtılmış liderliğin görüldüğü okullarda temel bileşen öğretmendir. Araştırmalar göstermektedir ki öğrenci başarısının artmasında ve okul gelişiminde öğretmen liderliği önemlidir (Lieberman ve Miller, 2004; Whitaker, 2003). Ancak dağıtılmış liderlik görevleri bazı öğretmenler için zor olabilir. Bunun temel nedeni, öğretmenlerin lider davranışı gösterecekleri konuda yeterli olmamasıdır (Timperley, 2005). Bununla birlikte okul müdürünün dağıtılmış liderlik davranışının iş birliği gerektirmesi nedeniyle öğretmen dışında aileler ve okul çevresi için de olumlu etki göstermektedir, etkileşim ve iş birliği içinde dağıtılmış liderliğin görüldüğü okullarda öğrenci başarısının arttığı belirlenmiştir (Murphy, Smylie, Mayrowetz ve Seashore-Louis, 2009). Dağıtılmış liderlik için önemli olan, en üst ve en alt pozisyonda yer alana göre ele alınması değil, sorumluluğun ortaklaşa paylaşılmasıdır (Harris, 2008). Bu nedenle tüm çalışanların yönetim sürecinde, örgütün değişim ve gelişim çabalarında sorumluluk almaları önemlidir. Dolayısıyla örgütte bunu teşvik edecek, iş birliği ile hareket edip güven içinde çalışabilen bir grup oluşturulması gereklidir. İnsanların bu birlik ve beraberlik duygusuna sahip olması, başarı ve yenilik için şarttır (Harris, 2005). Dağıtılmış liderlik, bir örgütteki tüm bireylerin karar alma mekanizmasındaki yerini alması olarak da tanımlanmaktadır

(Hulpia, Devos ve Rosseel, 2009). Dağıtılmış liderlik için önemli olan, sorumluluğun ortaklaşa paylaşılmasıdır (Harris, 2005). Örgütte karara katılma ve sorumluluk alma, çalışanların iş doyumunu artırması açısından önemlidir (Köklü, 2012). O hâlde, dağıtılmış liderliğin karara katılma ve sorumluluk alma işlevleri nedeniyle iş doyumunu sağlayacağı söylenebilir.

İş doyumunu, bir kişinin işinden aldığı haz ya da duyduğu memnuniyet olarak tanımlanmaktadır (Hulpia, Devos ve Rosseel, 2009). İş doyumunu, çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Bu tutum olumlu veya olumsuz olabilir (Gül, Karamanoğlu ve Gökçe, 2008). Öğretmenin iş doyumunu, okul etkililiği alan yazınında eğitim çıktılarını değerlendirme ve tahmin etmede en önemli göstergelerden biridir (Purkey ve Smith, 1983). Bir başka açıdan öğretmenin iş doyumuna yönelik araştırmalar, başarılı eğitim politikalarının belirlenmesinde, öğretmenlerin iş doyumunun dikkate alınmasını savunmaktadırlar (Ololube ve Nwachukwu, 2006). Heller, Clay ve Perkins (1993) de okul amaçlarına ulaşmak için öğretmenin iş doyumunu artırmada, okul yönetiminin daha dikkatli davranması gerektiğini belirtmektedir. Ancak öğretmenin iş doyumuna yönelik çalışmalar, okul gelişimi üzerine yapılan araştırmalarda ihmal edilmiştir. Hem okul yönetiminde hem de öğretim uygulamalarında temel unsur olan öğretmenlerin, eğitim öğretim kalitesini artıran en önemli faktörlerden biri olarak ele alınması gerekmektedir (Leithwood ve Beatty, 2007).

Yüksek nitelikte öğretmen eksikliği alanyazında sıklıkla ifade edilmekte ve öğretim kalitesi ile öğretmenin iş doyumunu arasındaki ilişki dile getirilmektedir (Ingersoll, 2001; Ololube ve Nwachukwu 2006; Liu ve Ramsey, 2008). Hall, Pearson, ve Carroll (1992) ise araştırmalarında, mesleklerinden ayrılmak isteyen öğretmenlerin iş doyumsuzluğu yaşadığını belirlemişlerdir. Öğretmenlerin mesleklerinden ayrılma isteklerinin temel nedenleri okulda alınan kararlara katılmama, öğrenci disiplin sorunları ve okul yönetiminin öğretmene yetersiz desteği olarak belirlenmiştir (Ingersoll, 2001). Bu nedenle öğretimin kalitesinin artırılması ve öğretmenlerin kendilerini okulda daha iyi hissetmeleri için okulun psikolojik koşullarının iyileştirilmesi gerekmektedir (Maeroff, 1988). Bilimsel çalışmalar liderlik davranışının iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu da

göstermektedir (Lok ve Crawford, 1999; William ve Hazer, 1986; Mosadegh Rad ve Yarmohammadian, 2006). Eğitim, ordu, sağlık örgütlerinde yapılan çalışmalarda da çalışanların iş doyumunun kamu örgütlerinde özel sektör kadar önem taşıdığı açıklanmıştır (Bass, 1990; Chen ve Silversthorne, 2005). Liderlik ve çalışanın iş doyumunu, örgütün başarılı olmasında temel faktörlerdir. İş doyumunu sağlamış çalışanların örgüt içinde görev almada daha istekli olduğu ve bu örgütlerde çalışanların çalışma isteğinin daha fazla olduğu belirlenmiştir (Mosadegh Rad ve Yarmohammadian, 2006). Okulda dağıtılmış liderlik uygulamalarının, öğretmenin iş birliği ve olumlu inançlarına etkisi bulunmaktadır (Goddard, Hoy ve Woolfolk Hoy, 2004; Leithwood, Patten ve Jantzi, 2010; Mascall, Leithwood, Straus ve Sacks, 2008; Mayrowetz, Murphy, Louis ve Smylie, 2007). Bu nedenle dağıtılmış liderlikle öğretmenlerin iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir.

Son yıllarda yapılan çalışmalar, okul müdürlerinden beklenen liderlik davranışlarından birinin dağıtılmış liderlik kavramı olduğunu belirtmektedir (Spillane, 2005b). Müdürlerin dağıtılmış liderlik davranışı ile ilgili yapılan çalışmalarda, dağıtılmış liderliğin öğretmenin öğretim kapasitesini artırdığı (Camburn, Rowan ve Taylor, 2003; Harris ve Spillane, 2008) ve bu davranış özelliklerinin öğretmenlerde iş doyumunu artırdığına yönelik çalışmalar bulunmaktadır (Machumu ve Kaitila, 2014). Türkiye’de genelde tüm örgüt türlerinde ve özelde okullarda, müdürlerin dağıtılmış liderlik davranışlarına yönelik araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu nedenle yapılmasına karar verilen bu çalışma, okuldaki müdürlerin öğretmenlerin iş doyumunu ve okul yöneticilerinin dağıtılmış liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi ölçerek akademisyenlere, eğitim yöneticilerine ve okul yöneticilerine ışık tutması açısından önemlidir. Böylece hem bakanlık hem de eğitim fakültelerinin, gerek ayrı ayrı gerekse iş birliği hâlinde, konu ile ilgili okullardaki uygulamalarına teori ve pratikte çeşitlilik katması açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte ilkökul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışı ve öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ölçen ilk araştırma olması, çalışmanın bir diğer önemli yanıdır.

Bu önem doğrultusunda araştırmanın amacı, ilkokullarda müdürlerin dağıtılmış liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Bu genel amaç kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışlarının düzeyi nedir?
2. Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışlarının düzeyi bazı demografik değişkenlere göre değişmekte midir?
3. Öğretmenlerin iş doyumunu ne düzeydedir?
4. Öğretmenlerin iş doyumları bazı demografik değişkenlere göre değişmekte midir?
5. Öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri ve okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışlarına ilişkin algıları arasında bir ilişki var mıdır?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, ilkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyi ve her ikisi arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik betimsel nitelikte, ilişkisel tarama modelindedir. Tarama modeli, önceki veya hâlihazırda süregelen bir durumu olduğu haliyle betimlemeyi amaçlar. İlişkisel tarama ise birden fazla değişken arasındaki değişimin derecesini belirlemeyi amaçlar (Karasar, 2010). Araştırmada dağıtılmış liderlik davranışları ve iş doyumunu arasındaki ilişki ölçüleceğinden bu modelin uygulanmasına karar verilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini sosyoekonomik düzeyi farklı olan Ankara'daki üç ilçenin, özel ve devlet okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Belirlenen ilçeler; Çankaya, Keçiören ve Gölbaşı'dır. Bu ilçelerden Çankaya, sosyoekonomik düzeyi en yüksek, Gölbaşı ilçesi ise en düşük olandır. Sosyoekonomik düzeyin tespitinde; Ankara

Kalkınma Ajansı tarafından yapılan “2014-2023 Bölge Kalkınma Planı”, Türkiye İstatistik Kurumunun (TÜİK) “2012 Seçilmiş Göstergelerle Ankara” ve de Koç ve Sarışen’in (2013) “Demografi ve Sosyo-Ekonomik Yapı” çalışmalarındaki istatistiki veriler temel alınmıştır. Çalışmada ilçelerin yeterince temsil edilebilmesi için tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İlçelerdeki öğretmen ve okul oranları farklı olduğundan örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Neyman paylaştırma yöntemi kullanılmıştır (Yamane, 2001). Araştırmanın evreni özel ve devlet okulunda çalışan 4.108 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem sayısı ise 296’dır. Öğretmenlerin 228’i devlet okulunda, 68’i özel okulda çalışmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyetleri incelendiğinde %23’ünün erkek, %77’sinin kadın olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu değişkeni incelendiğinde öğretmenlerin %47’sinin eğitim fakültesi mezunu, %25.3’ünün eğitim yüksek okulu mezunu ve %27.7’sinin lisans tamamlama ile mezun oldukları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde çalışma süreleri 1-10 yıl arası olanların %16,6, 11-20 yıl arası olanların %35,5, 21-30 yıl arası olanların %29.7 ve 30 yıl ve üzerini çalışanların %18.2 olduğu görülmektedir. Çalıştıkları okullarındaki kıdemleri incelendiğinde, 1-3 yıl arasında olanlar %44.6, 4-6 yıldır arasında olanlar 24,7, 7-9 yıl arası olanların 14,2 ve 10 yıl ve üzeri olanların ise %16,6 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin %49’u sosyoekonomik düzeyi yüksek, %20’si sosyoekonomik düzeyi orta ve %31’i sosyoekonomik düzeyi düşük ilçede bulunan okullarda çalışmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Çalışmada ilkokullarda görevli sınıf öğretmenlerinin, okul müdürünün dağıtımçı liderlik davranışlarına yönelik görüşleri ve öğretmenlerin iş doyumu düzeyini belirlemek için iki farklı ölçek kullanılmıştır.

Dağıtımçı Liderlik Ölçeği

Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarını ölçmek için sınıf öğretmenlerine uygulanmak üzere Hulpia, Devos ve Rosseel tarafından geliştirilen (2009) ve Özdemir (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan “Dağıtımçı Liderlik Envanteri (DLE) (Distributed Leadership Inventory- DLI)” kullanılmıştır. Envanter iki ayrı alt ölçekten oluşmaktadır. Birinci alt ölçek, müdürlerin liderlik fonksiyonları 13 maddeden; ikinci alt-ölçek, liderlik ekibi uyumu ise 10 maddeden oluşmaktadır. Özdemir’in (2012) uyguladığı analizler sonucu Liderlik Fonksiyonları ölçeği varyansın açıklanma oranı %53.88 ve Liderlik Ekibi Uyumu ölçeği varyansın %44.93’ünü açıkladığını belirlemiştir. Ölçeğin güvenirlik katsayıları için yapılan analizde ise Liderlik Ekibi Uyumu alt-ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısı .91 ve Liderlik Fonksiyonları ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısı .93 bulunmuştur.

Liderlik Fonksiyonları Alt Ölçeği; güçlü vizyon, destekleyici liderlik davranışları, öğretimsel destek ve bilişsel uyarım ile denetim olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek beşli likert ölçeğindedir ve azdan çoğa doğru; “1) Hiçbir zaman 2) Bazen 3) Nadiren 4) Sık sık 5) Her zaman” olarak sıralanmıştır. Liderlik Fonksiyonları Alt Ölçeği güvenirlik katsayısı .90 bulunmuştur. Dört alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenirlik katsayıları; güçlü vizyon ,85, destekleyici liderlik davranışları .89, öğretimsel destek ve bilişsel uyarım ,92 ve denetim alt boyutu ,90 olarak bulunmuştur. Liderlik fonksiyonu ölçeğinin dört faktör tarafından açıklanan varyansı %63,31’dir. Birinci faktör varyansın %4,87’sini (öz değer: 1,9), ikinci faktör varyansın % 7,8’ini (öz değer: 3.15),üçüncü faktör varyansın %13.93’ünü (öz değer: 5,5),dördüncü faktör varyansın %36,71’ini (öz değer: 2,93) açıklamaktadır. Elde edilen değerlerden ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğuna karar verilmiştir.

Liderlik Ekibi Uyumu Alt Ölçeği; rol belirsizliği, grup uyumu ve amaç uzlaşma derecesi olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek beşli likert ölçeğindedir ve azdan çoğa doğru; “1) Hiç katılmıyorum 2) Biraz katılıyorum 3) Orta düzeyde katılıyorum 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle katılıyorum” olarak sıralanmıştır. Liderlik Ekibi Uyumu Alt Ölçeği güvenilirlik katsayısı .90 bulunmuştur. Üç alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; rol belirsizliği ,88, grup uyumu ,92 ve amaç uzlaşma derecesi alt boyutu ,92 olarak bulunmuştur. Liderlik ekibi uyumu ölçeğinin üç faktör tarafından açıklanan varyansı %65,93’tür. Birinci faktör varyansın %19,4 (öz değer: 6.5), ikinci faktör varyansın %27,83’ünü (öz değer: 3,64), üçüncü faktör varyansın %18,75’ini (öz değer: 3,18) açıklamaktadır. Elde edilen değerlerden ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğuna karar verilmiştir.

İş Doyumu Ölçeği

Çalışmada Gündüz’ün (2008) Minnesota İş doyum ölçeğini esas alarak geliştirmiş olduğu 19 maddelik “İş Doyumu Envanteri” kullanılmıştır. Buna göre iş doyum ölçeği 3 alt boyuta ait 19 maddeden oluşmaktadır. İş doyum ölçeği; örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm, bireysel faktörler ve örgütsel iletişim olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek beşli likert ölçeğindedir ve azdan çoğa doğru; “1) Hiç memnun değilim 2) Memnun değilim 3) Biraz memnunum 4) Memnunum 5) Çok memnunum” olarak sıralanmıştır. İş doyum ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .90 bulunmuştur. Üç alt boyutun kendi içlerinde hesaplanan güvenilirlik katsayıları; örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm ,91, bireysel faktörler .86 ve örgütsel iletişim alt boyutu ,92 olarak bulunmuştur. İş doyum ölçeğinin üç faktör tarafından açıklanan varyansı %60,42’dir. Birinci faktör varyansın % 19,34 (öz değer: 1,1), ikinci faktör varyansın %18,65 (öz değer: 9,9), üçüncü faktör varyansın %22,43 (öz değer: 7,6) açıklamaktadır. Elde edilen değerlerden ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğuna karar verilmiştir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Veri toplama araçları, Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğünden alınan yasal izin ile örneklem kapsamındaki okullara gidilerek 2014-2015 öğretim yılında uygulanmıştır.

Uygulama sırasında gerekli uyarılar yapılarak yönergeler sözel olarak da ifade edilmiştir. Toplanan verilerin analizinde temel olarak bağımlı ve bağımsız değişkenlerin özellikleri dikkate alınmış ve veriler çözümlenerek yorumlanmıştır. Kullanılacak istatistik analizlerin belirlenmesi amacıyla öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediği kontrol edilmiştir. Her iki ölçekteki veri dağılımının normal dağılım gösterdiği kontrol sonucu anlaşılmış ve araştırmanın alt problemlerinin sınanması için parametrik test tekniklerinden t testi ve varyans analizi seçilmiştir. Okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışı ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizi kullanılmıştır.

BULGULAR

Bu bölümde “İlkokul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu algıları arasındaki ilişkiyi ölçen bu çalışmada toplanan verilerin analiz sonuçlarından elde edilen bulgular, alt problemlere uygun olarak sunulmuştur.

Okul Müdürlerinin Dağıtımcı Liderlik Rollerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik fonksiyonlarına ilişkin algıları sık sık ($\bar{x}=3,84$) düzeyindedir. Liderlik fonksiyonlarına ilişkin alt boyutlar incelendiğinde öğretmenlerin güçlü vizyon alt boyutuna sık sık ($\bar{x}=3,92$); destekleyici liderlik alt boyutuna sık sık ($\bar{x}=3,92$); öğretimsel destek ve bilişsel uyarım alt boyutuna sık sık ($\bar{x}=3,71$) ve denetim alt boyutuna sık sık ($\bar{x}=3,80$) olarak cevap verdikleri anlaşılmaktadır. Liderlik fonksiyonları alt ölçeğinin güçlü vizyon ve destekleyici liderlik alt boyutları en yüksek; öğretimsel destek ve bilişsel uyarım alt boyutu en düşük ortalamaya sahiptir. Öğretmenlerin liderlik ekibi uyumu alt ölçeğine yönelik algıları katılıyorum ($\bar{x}=3,81$) düzeyindedir. Liderlik ekibi uyumuna ilişkin alt boyutlar incelendiğinde öğretmenlerin Rol belirsizliği alt boyutuna katılıyorum ($\bar{x}=3,89$); Grup uyumu alt boyutuna katılıyorum ($\bar{x}=3,76$) ve Amaç uzlaşma derecesi alt boyutuna katılıyorum ($\bar{x}=8,81$) olarak cevap verdikleri anlaşılmaktadır. Liderlik ekibi alt ölçeğinin rol belirsizliği alt boyutu en yüksek

ve grup uyumu alt boyutu en düşük ortalamaya sahiptir. Bu bulgulardan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarını yerine getirdikleri söylenebilir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Rollerine İlişkin Algılarının Ortalamaları

Alt Ölçekler	Alt Boyutlar	\bar{X}	S	p
Liderlik Fonksiyonları		3,84	.80	.51
	Güçlü Vizyon	3,92	.87	.58
	Destekleyici Liderlik	3,92	.83	.86
	Öğrt. Des. ve Bilişsel Uyarım	3,71	1,06	.07
	Denetim	3,80	.96	.65
Liderlik Ekibi Uyumuna		3,81	.88	.20
	Rol Belirsizliği	3,89	.87	.49
	Grup Uyumuna	3,76	.92	.11
	Amaç Uzlaşma Derecesi	3,81	.98	.23

Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul müdürlerinin liderlik fonksiyonlarına ilişkin algıları karşılaştırıldığında öğretmenlerin cinsiyetlerine ($t(294)=,65$, $p>,05$), öğrenim durumuna ($F(3-295)= 1,28$, $p>,05$), okuldaki kıdem yılına ($F(3-295)= 3,19$, $p>,05$), çalıştıkları okulların statüsüne ($t(294)=,20$, $p>,05$) göre okul müdürlerinin liderlik fonksiyonlarına yönelik görüşlerinde farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlerin okulların buldukları ilçenin sosyoekonomik durumuna göre okul müdürlerinin liderlik fonksiyonlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F(3-295)= 25,80$, $p<,05$). Yapılan analiz sonucunda öğretmen görüşlerindeki farklılığın alt ve orta düzey sosyoekonomik özellik gösteren ilçelerde olan okullar arasında olduğu belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin liderlik ekibi uyumuna ilişkin öğretmenlerin algıları karşılaştırıldığında öğretmenlerin cinsiyetlerine ($t(294)= 1,26$, $p>,05$), öğrenim durumuna ($F(2-295)=,14$, $p>,05$), çalıştıkları okulların statüsüne ($t(294)=2,00$, $p>,05$)

göre okul müdürlerinin liderlik ekibi uyumuna yönelik görüşlerinde bir farklılık belirlenmemiştir. Öğretmenlerin okuldaki kıdem yılına göre okul müdürlerinin liderlik ekibi uyumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F(3-295) = 5,09, p < ,05$). Yapılan analiz sonucunda 4-6 yıl arası çalışanlar ile 10 yıl ve daha fazla süredir çalışanlar arasında olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin okulların buldukları ilçenin sosyoekonomik durumuna göre okul müdürlerinin liderlik ekibi uyumuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F(3-295) = 14,49, p < ,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan analiz sonucunda alt ve orta düzey sosyoekonomik özellik gösteren ilçelerde olan okullar arasında olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine İlişkin Bulgular

Elde edilen bulgulardan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin “memnunum” düzeyinde ($\bar{X} = 3,89$) olduğu anlaşılmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde bireysel faktörler boyutunun diğer boyutlara oranla daha düşük olduğu ($\bar{X} = 3,82$) görülmektedir. Örgüt iklimi, çalışma koşulları ve sosyal görünüm alt boyutları en yüksek ortalamaya sahiptir ($\bar{X} = 3,90$). Bu bulgudan hareketle öğretmenlerin yaptıkları işten memnun oldukları söylenebilir.

Tablo 2. Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Ortalamaları

Alt Ölçekler	Alt Boyutlar	\bar{X}	S	p
İş Doyumu	Örgüt İkl., Çal. Koş. Sos. Görünüm	3,90	.72	.10
	Bireysel Faktörler	3,82	.85	.13
	Örgütsel İletişim	3,90	.87	.37
Genel Doyum Düzeyi		3,89	.72	.14

Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre iş doyum düzeyleri karşılaştırıldığında öğretmenlerin cinsiyetlerine [$t(294) = 2,04, p > ,05$], öğrenim durumuna [$F(3-295) = 2,33, p > ,05$], çalıştıkları okulların statüsüne [$t(294) = 2,30, p > ,05$] göre öğretmenlerin iş

doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenlerin okuldaki kıdem yılına [$F(3-295)=7,14, p>,05$] göre iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Anlamlı farklılığın 4-6 yıl arası çalışanlar ile 10 yıl ve daha fazla süredir çalışanlar arasında olduğu anlaşılmaktadır. Okulların buldukları ilçenin sosyoekonomik durumuna göre de öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F(3-295)= 15,63, p<,05$]. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan analiz sonucunda alt ve orta düzey sosyoekonomik özellik gösteren ilçelerde olan okullar arasında olduğu belirlenmiştir.

Dağıtımçı Liderlik ve İş Doyumu İlişisine Dönük Bulgular

Tablo 3. Liderlik Fonksiyonu Alt Ölçeği ile İş Doyumu Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişkenler	\bar{X}	S	1	2	3	4	5
1.Güçlü Vizyon	3,92	,87	1	,55	,53	,71	,53
2.Destekleyici Liderlik	3,92	,83		1	,75	,61	,66
3.Öğretimsel Destek	3,71	1,06			1	,70	,65
4.Denetim	3,80	,96				1	,61
5.İş Doyumu	3,92	,72					1

Öğretmenlerin iş doyumunu ile okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik fonksiyonlarından güçlü vizyon, destekleyici liderlik, öğretimsel liderlik ve denetim alt boyutlarının korelasyon katsayılarına bakıldığında aralarında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Katsayılar incelendiğinde güçlü vizyon alt boyutu ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmektedir ($r=,53$). İş doyumunu ayrıca destekleyici liderlik ($r=,66$), öğretimsel destek ($r= ,65$) ve denetim alt boyutları ($r=,61$) ile öğretmenlerin iş doyumları ile de orta düzeyde pozitif yönlü ilişkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Liderlik Ekibi Uyumu Alt Ölçeği ile İş Doyumu Arasındaki Korelasyon Değerleri

Değişkenler	\bar{X}	S	1	2	3	4
1.Rol Belirsizliği	3,89	,87	1	,86	,79	,75
2.Grup Uyumu	3,76	,92		1	,91	,77
3.Amaç Uzlaşma Derecesi	3,81	,98			1	,70
4.İş Doyumu	3,92	,72				1

Öğretmenlerin iş doyumunu ile okul müdürlerinin liderlik ekibi uyumu rollerinden rol belirsizliği, grup uyumu, amaç uzlaşma derecesi alt boyutlarının korelasyon katsayılarına bakıldığında aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Rol belirsizliği alt boyutu ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmektedir ($r=,75$). Ayrıca grup uyumu ($r=,77$) ve amaç uzlaşma derecesi alt boyutları ($r=,70$) ile öğretmenlerin iş doyumları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda müdürlerin dağıtılmış liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu algıları arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik “Liderlik Fonksiyonları” alt ölçeği algısı “sık sık” düzeyinde bulunmuştur. Öğretmenlerden elde edilen verilerden, okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik fonksiyonlarına yönelik davranış özellikleri söylenebilir. Öğretmenlerin yöneticilere yönelik liderlik fonksiyonlarından öğretimsel destek ve bilişsel uyarım alt boyutuna yönelik görüşleri daha düşüktür. Bu bulgunun nedeni, yöneticilerin öğretmenlerin bireysel gelişimiyle ilgili çalışmalarının yeterli düzeyde olmaması olabilir. Bilişsel uyarım; yenilik, yaratıcılık ve var olan sorunlara

yönelik çözüm üretebilmek amacıyla çalışanların harekete geçirilmesini içeren süreçtir (Simola, Barling ve Turner, 2010). Öğretmenlerin olumlu öğrenme ortamı oluşturmada bireysel çaba göstermeleri gerektiği gibi okul müdürlerinin de bu çabaları destekleyecek davranışları göstermesi gerekir (Reitzug, 1989). Fullan'ın (2001) da belirttiği gibi okul müdürleri harekete geçen sistem düşünürleri olmalıdırlar. Çünkü okul müdürü ve öğretmenlerin liderlik ilişkisi içinde önemli rolleri vardır ve müdürler öğretmenlerin gelişimine olanak sağlamalıdırlar. Bununla birlikte öğretmenler de fırsatları değerlendirmelidirler (Blase ve Kirby, 2000). Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul müdürlerinin liderlik fonksiyonlarına ilişkin algıları karşılaştırıldığında öğretmenlerin okulların buldukları ilçenin sosyoekonomik durumuna göre okul müdürlerinin liderlik fonksiyonlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sosyoekonomik düzeyi düşük Gölbaşı ilçesinde öğretmen görüşlerinin ortalaması düşüktür.

Öğretmenlerin “Liderlik Ekibi Uyumu” alt ölçeği algısı “katılıyorum” düzeyindedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürü ve yardımcılarının arasında bir uyum olduğu söylenebilir. Bununla birlikte grup uyumu alt boyutu ortalaması diğer alt boyutlara göre daha düşüktür. Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul müdürlerinin liderlik ekibi uyumuna ilişkin algıları karşılaştırıldığında okuldaki kıdem yılına ve okulların buldukları ilçenin sosyoekonomik durumuna göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kıdem yılı yüksek öğretmenlerin okul müdürünün liderlik ekibi uyumu alt ölçeğine yönelik davranışlarına yönelik algıları daha yüksektir. Okul yönetiminde sosyal dinamiklere dikkat edilmesi, okulda dağıtılmış liderliğin etkileşimiyle yakın ilişkilidir (Scribner, Sawyer, Watson ve Myers, 2007). Okulda etkili bir iletişim, iş birliği için önemlidir. Çalışmada iletişimin kıdemi yüksek öğretmenler için daha olumlu olduğu söylenebilir. Elde edilen bulgulara göre özellikle alt düzey sosyoekonomik çevrede bulunan okul müdürlerinin öğretmenlerin bireysel gelişimine destek olma ve müdür yardımcılıyla takım hâlinde çalışmasında bazı sorunların olduğu anlaşılmaktadır. Öğretim süreci, okulun çıktıları, okul müdürünün liderlik davranışları, deneyim ve değerleri toplumsal kültürden etkilenmektedir

(Hallinger ve Leithwood, 1998). Bu nedenle olumlu etkileşim süreci, liderin özelliği, yaklaşımı ve davranışının kültür yapısına uygun olmasına bağlıdır.

Öğretmenlerin iş doyumunu “memnunum” düzeyindedir. Öğretmenlerin okuldaki kıdem yılına ve okulların buldukları ilçenin sosyoekonomik durumuna göre iş doyum düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kıdem yılı yüksek olan öğretmenlerin iş doyumunu daha yüksek ve sosyoekonomik düzeyi düşük okullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumunu daha düşüktür. Yapılan çalışmalar, çalışanların kariyer başlangıcı aşamasında ve kariyer sonu aşamada yüksek, kariyer ortası aşamada ise düşük bir iş doyumunu sağladığını göstermektedir (Crossman ve Haris, 2006; Opkara, 2006). Lee ve Wilbur (1985) da iş doyumunu ile yaş arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürülmektedirler. Bununla birlikte okulun örgütsel özellikleri ve öğretmenlerin bireysel özellikleri, öğretmenlerin iş doyumunu etkilemektedir (Hoy ve Miskel, 1996). Çalışma sonuçlarından, diğer çalışmalarla benzer şekilde kıdemi yüksek öğretmenlerin daha yüksek düzeyde iş doyumunu sağladığı söylenebilir. Liderlik fonksiyonları ve iş doyumunu ilişkisi incelendiğinde güçlü vizyon, destekleyici liderlik, öğretimsel destek ve denetim alt boyutları ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunduğu görülmektedir. Liderlik ekibi uyumu ve iş doyumunu ilişkisi incelendiğinde rol belirsizliği, grup uyumu ve amaç uzlaşma derecesi alt boyutları ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar Hulpia, Devos ve Rosseel (2009), Ağırdaş'ın (2014) ve Ulusoy'un (2014) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Çalışma sonuçlarına göre ilkokullarda okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışı, öğretmenlerin iş doyumunuyla olumlu yönde ilişkilidir ve öğretmenlerin iş doyumunu etkilemektedir. Bununla birlikte okul müdürlerinin yardımcılarıyla iş birliği içinde çalışmasının öğretmenlerin iş doyumunu artırdığı söylenebilir.

Çalışma sonuçları ve alanyazında bu konuda yapılan çalışmalara göre öğretmenlerin iş doyumları ile okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları üzerine daha fazla ilişkilendirilmiş araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Sosyoekonomik ve sosyokültürel farklılıkların dağıtımcı liderlik algısına etkisini ölçen bilimsel çalışma sonuçları,

Türkiye’deki okullarda dağıtımçı liderliğin uygulanmasına bir yön verebilir. Bu nedenle sosyoekonomik ve sosyokültürel özelliklerin dağıtımçı liderliğe etkisini içeren araştırmaların yapılması bu çalışmanın bir önerisidir. Öğretmenlerin örtük liderlik yapılarını içeren araştırmalar ise okul müdürü ve öğretmenlerin etkileşimini belirleyen algısal bağlantıların anlaşılmasını sağlayabilir. Özellikle toplumsal kültürün liderliğe etkisini anlayabilmede, örtük liderlik algılarının araştırılması bu çalışmanın bir diğer önerisidir. Üniversitelerle iş birliği içinde, okul müdürleri ve öğretmenlerin eğitimi ve gelişimi çalışmaları, dağıtımçı liderliğin sorumluluk alma özelliğinden dolayı okulların misyon ve vizyonuna önemli katkılar sağlayabilir. Bu nedenle öğretmen ve okul müdürü yetiştirmede üniversitelerle bu kapsamda iş birliği yapılması bir diğer öneridir. Elde edilen sonuçlardan okulda dağıtımçı liderliğin uygulanmasında, okul yöneticilerinin davranışlarının önemli olması ile birlikte, öğretmenlerin sorumluluk alma ve bu sorumluluğu yerine getirmesi de önem taşımaktadır. Çalışmanın bir başka önerisi ise yönetsel önlemlerle ilgilidir. Liderlik ekibi uyumu ve iş doyumunu arasındaki yüksek ilişki nedeniyle müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin sorumluluk alma, aldığı sorumluluğu yerine getirecek bilgi ve beceriye sahip olma ve bu sorumluluğu yerine getirmede gerekli motivasyon ve bilgiye sahip olabilmesine yönelik hesap verebilirlik, koçluk, mentorlük gibi yönetsel önlemler, dağıtımçı liderliğin okullarda uygulanabilirliğini sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem A yayıncılık.
- Ağırdaş, Y. (2014). *Resmi liselerde dağıtımçı liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul
- Barth, R.S. (2001). *Teacher leader*. Phi Delta Kappan, 82(4), 8-12.
- Bass, B. (1990). *Bass ve Stogdill's handbook of leadership: Theory research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Blase, J. ve Kirby, P. (2000). *Bringing out the best in teachers: What effective principals do*. CA: Thousand Oaks, Corwin Press.
- Camburn, E., Rowan, B. ve Taylor, J. E. (2003). Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25 (4), 347-373.
- Chen, J. ve Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(4), 280-288.
- Crossman, A. ve Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration and Leadership*, 34(1), 29-46.
- Donaldson, G. A. (2006). *Cultivating leadership in schools: Connecting people, purpose, and practice*. New York: Teachers College Press.
- DuFour, R. ve Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Bloomington: National Education Service.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gül, H., Karamanoğlu, E. O., ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Akademik Bakış*, 15, 10-20.
- Goddard, R. D., Hoy, W. K., ve Woolfolk Hoy, A. (2004). Collective efficacy beliefs: Theoretical developments, empirical evidence, and future directions. *Educational Researcher*, 33(3), 3-13.
- Gündüz, H. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel iklim ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki: Gaziantep ili örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi.
- Hall, B., Pearson, C. ve Carroll, D. (1992). Teachers' long-range teaching plans: A discriminant analysis. *The Journal of Educational Research*, 85(4), 221-225.

- Hallinger, P. ve Leithwood, K. (1998). Unseen forces: The impact of social culture on school leadership. *Peabody Journal of Education*, 73 (2), 126-151.
- Harris, A. (2005). Leading or misleading? Distributed leadership and school improvement. *Journal of Curriculum Studies*, 37(3), 255-265.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, (46) 2, 172-188.
- Harris, A. ve Spillane J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *British Educational Leadership, Management and Administration Society*, 22 (1), 31-34.
- Heck, R. H. ve Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal*, 46, 659-689.
- Heller, H. W., Clay, R., ve Perkins, C. (1993). The relationship between teacher job satisfaction and principal leadership style. *Journal of School Leadership*, 3(1), 74-86.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C. E. (1996). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill Publishing.
- Hulpia, H., Devos G. ve Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *An International Journal of Research, Policy and Practice*, 20 (3), 291-317.
- Ingersoll, R. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499-534.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Koç, B. ve Sarışen, A. (2013). Demografi ve sosyo-ekonomi yapı. 1.Kamusal Akıl Stüdyosu Sempozyumu Çankaya Belediyesi Kurumsal Analizi Lisans Araştırma Projesi. Alıntılama: <http://kurumsal.data.atilim.edu.tr/pdfs/110119-sunum01.pdf> (25.07.2015).
- Köklü, M. (2012). Ortaöğretim okulları öğretmenlerinin kararlara katılma durumları, katılma istekleri, iş doyumları, çatışmaları yönetme. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 208-223.
- Lee, R. ve Wilbur, E. R. (1985). Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis. *Human Relations*, 38 (8), 781-791.
- Leithwood, K. ve Jantzi, D. (1999). The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational Administration Quarterly*, 35, 679-706.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. ve Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Nottingham: DFES Publications.

- Leithwood, K. ve Beatty, B. (2007). *Leading with teacher emotions in mind*. Thousand Oaks: Corwin Publishing.
- Leithwood, K., Patten, S., ve Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671-706.
- Lieberman, A. ve Miller, L. (2004). *Teacher leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Liu, X. ve Ramsey, J. (2008). Teachers' job satisfaction: Analyses of the teacher follow-up survey in the United States for 2000-2001. *Teaching and Teacher Education*, 24, 1173-1184.
- Lok P. ve Crawford J. (1999). The relationship between commitment and organisational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organisational change and development. *Leadership and Organization Development Journal*, 20(7), 365-373.
- Machumu, H. ve Kaitila, M. (2014). Influence of leadership styles on teachers job satisfaction: A case of selected primary schools in Songea and Morogoro Districts, Tanzania. *International Journal of Administration and Policy Studies*, 6(4), 53-61.
- Maeroff, G. I. (1988). *The empowerment of teachers. Overcoming the crisis of confidence*. New York: Teachers College Press
- Mascall, B., Leithwood, K., Straus, T., ve Sacks R. (2008). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 214-228.
- Mayrowetz, D., Murphy, J., Louis, K. S., ve Smylie, M. A. (2007). Distributed leadership as work redesign: Retrofitting the job characteristics model. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 69-101.
- Mosadegh Rad, A. M., ve Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28.
- Murphy, J., Smylie, M., Mayrowetz, D., ve Seashore-Louis, K. (2009). The role of the principal in fostering the development of distributed leadership. *School Leadership and Management*, 29(4), 181-214.
- Ololube, P. ve Nwachukwu. (2006). *Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: An Assessment*. Essays in Education. Alıntılama: <http://www.usca.edu/essays/vol182006/ololube.pdf> (16.02.2011).
- Okpara, J.O. (2006). The relationship of personal characteristics and job satisfaction: A study of Nigerian managers in the oil industry. *The Journal of American Academy of Business*, 10, 49-58.

- Orhan, M. (2011). *Etkili okul karakteristikleri çerçevesinde okul yöneticilerinin davranışsal özellikleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Özdemir, M. (2012). Dağıtımcı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 575-598.
- Purkey, S., ve Smith, M. (1983). Effective schools: a review. *The Elementary School Journal*, 83(4), 427-452.
- Reitzug, U. (1989). Principal – teacher interactions in instructionally effective and ordinary schools. *Urban Education*. 24(1), 38- 58.
- Scribner, J. P., Sawyer, K., Watson S. ve Myers, V. (2007). Teacher teams and distributed leadership: A study of group discourse and collaboration. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 67-100.
- Simola, S. K., Barling, J. ve Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 179-188.
- Smylie, M. A., Lazarus, V. ve Conyers, J. B. (1996). Instructional outcomes of school-based participated decision-making. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18 (3), 181-198.
- Spillane, J. (2005a). Primary school leadership practice: How the subject matters. *School Leadership ve Management*, 25 (4), 383-97.
- Spillane, J. (2005b). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69 (2), 143-50.
- Timperley, H. S. (2005). Distributed leadership: Developing theory from practice. *Journal of Curriculum Studies*, 37(4), 395-420.
- TÜİK (2012). Seçilmiş Göstergelerle Ankara. Alıntılama: <http://www.tuik.gov.tr/ilGostergeleri/iller/ANKARA.pdf> (30.07.2015).
- Ulusoy, T. (2014). *Okullarda sergilenen dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Whitaker, K. (2003). Superintendent perceptions of quantity and quality of principal candidates. *Journal of School Leadership*, 13, 159-180.
- Williams, L. J. ve Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequence of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation models. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Woods, P., Bennett, N., Harvey, J. A. ve Wise, C. (2004). Variabilities and Dualities in Distributed Leadership. Findings from a Systematic Literature Review. *Educational Management Administration Leadership*, 32(4), 439-457.
- Yamane, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri*. (Çev. Alptekin Esin, Celal Aydın, M. Akif Bakır, Esen Gürbüzsel), İstanbul: Literatür Yayınları.

SUMMARY

Distributed leadership is a new paradigm and emergent leadership shared by principals, teachers, students, and other education staff at all levels, and it focuses on leading the process and self enhancement. Therefore, distributed leadership provides a new perspective to observe leadership practice at schools. Main characteristic and output of distributed leadership is to enhance student achievement. On the other hand, job satisfaction is the most important workplace attitudes of teachers and schools. Job satisfaction enhances individual performance and organizational achievement by increasing work motivation. The aim of this research is to determine the level of relationship between distributed leadership characteristics of primary school principals and perceptions of teachers' job satisfaction. In the scope of this main aim, level of school principals' distributed leadership characteristics, teachers' job satisfaction levels and relations between distributed leadership roles and job satisfaction perceptions according to teacher's perceptions were examined. The model of the research is descriptive correlational research design. The population of the research is primary school teachers who work in public and private schools. These schools were determined from three districts which have different socio-economic level in Ankara. Districts determined are Çankaya, Keçiören and Gölbaşı. Socio-economic level of Çankaya district is the highest one and socio-economic level of Gölbaşı district is the lowest one. The sample of the research consisted of 296 primary school teachers. In order to determine distributed leadership perceptions of teachers, 23-item Distributed Leadership Inventory-(DLI) developed by Hulpia and friends and adapted to Turkish by Özdemir was used. In order to determine teachers' job satisfaction perceptions, 19-item Minnesota Job Satisfaction Survey adapted to Turkish by Gündüz was used. According to the findings from the research; it is understood that teachers' perception about School Principals' Leadership function is at the level of 'often'. Besides, teachers' perception about leadership team adaptation subscale is at the level of 'I agree'. Teachers' job satisfaction level is at the level of 'satisfied. There is a positive relation between characteristics of managers' distributed leadership and teachers' job satisfaction. The results of the study that includes how the distributed leadership perception changes according to the socio-economic conditions of the place that the schools exist and which evaluates the effects of distributed leadership perception may guide the implementation of the distributed leadership at schools of Turkey. The researches which will determine the forms of implicit leadership of teachers may help to understand the perceptual connections that determine managers' and teachers' interaction. Some administrative measures such as teachers' having responsibility, having knowledge and skills to fulfil responsibility and being able to response essential motivation and knowledge to fulfil responsibility, coaching, mentoring may provide distributed leadership applicability in schools.