



Dağıtılmış Liderlik İle Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi

Yaşar Adıgüzelli¹

Öz

Bu araştırmada dağıtılmış liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişki, öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmiştir. Araştırmaya İzmir ilinde yer alan 15 kamu lisesinde görev yapan 410 öğretmen katılmıştır. Araştırma verileri Dağıtılmış Liderlik Envanteri (DLE) ve Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ) ile toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler betimsel istatistiklerin yanı sıra Pearsonkorelasyon ve çoklu hiyerarşik regresyon teknikleri ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin liderlik işlevlerini orta düzeyde gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının da orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Korelasyon analizi dağıtılmış liderlik ile örgütsel güven arasında orta düzeyde ilişkinin olduğunu göstermiştir. Son olarak dağıtılmış liderliğin, örgütsel güvenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu da belirlenmiştir. Bulgulara dayalı olarak örgütsel güvenin oluşumunda okullarda liderliğin dağıtılmış olmasının önemli bir rolü olduğu genel sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler

Dağıtılmış liderlik
Örgütsel güven
Liderlik
Okul

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 31.12.2015
Kabul Tarihi: 13.05.2016
Elektronik Yayın Tarihi: 09.06.2016

DOI: 10.15390/EB.2016.6218

Giriş

Son on yıllar içerisinde yürütülen okul yönetimi ve liderliği araştırmalarında, görece yeni sayılabilecek liderlik yaklaşımlarının öne çıktığı görülmektedir. Bu yaklaşımlardan biri de dağıtılmış liderliktir. Lider ve izleyen etkileşiminde tek adam düşüncesini esas alan geleneksel liderlik yaklaşımlarının tersine dağıtılmış liderlik yaklaşımı, liderliğin örgütün bütününe yayılmış bir süreç olduğu görüşünü savunmaktadır (Baloğlu, 2011). Nitekim, başta dönüşümcü, işlemsel ve öğretimsel liderlik yaklaşımları, okullarda liderlik işlevinin temel olarak okul müdürü tarafından yerine getirildiği varsayımı üzerine temellendirilmektedir (Bass, 1985; Burns, 1978; Hallinger ve Murphy, 1985). Söz konusu liderlik yaklaşımlarına göre lider, örgütün vizyonunu ve bu vizyonun gerçekleşmesindeki yönetsel süreçleri planlamaktadır. Bu süreçte lider, izleyenlerini etkilemekte ve izleyenler de liderin belirlediği amaç doğrultusunda harekete geçmektedir. Liderin temel işlevi ise, bu süreçte izleyenleri etkilemek ve güdülemektir (Northouse, 2012).

Son yıllarda toplumsal ve örgütsel yaşamda gözlenen çok yönlü ve hızlı değişme eğilimi, okul örgütünde tek adam düşüncesine dayalı yönetim ve liderlik anlayışının yetersizliği ortaya çıkartmaktadır. Bu kapsamda özellikle yönetsel süreçlerde, çalışan katılımı ve örgütsel demokrasinin gelişimi ivme kazanmıştır (Cheney, 1995; Chiles ve Zorn, 1995). Bu gelişmelerle birlikte dikey örgüt tasarımına dayalı örgütsel modeller yerini yatay tasarımlara bırakmaktadır (Ikeda, Ito ve Sakamoto, 2010). Tüm bu gelişmeler etkili okul yönetiminde liderliğin farklı yönetsel kademelerde görev yapan

¹ Karatekin Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, yasaradiguzelli36@hotmail.com

yöneticiler arasında dağıtılmasının önemini ortaya çıkartmaktadır. Bu kapsamda dağıtılmış liderlik anlayışı, son yıllarda bilim insanlarının üzerinde durdukları temel liderlik yaklaşımlarından biri haline gelmiştir (Bolden, 2011).

Alanyazın incelemelerinde dağıtılmış liderliğin çeşitli örgütsel davranış biçimleri ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Bu çalışmaların birinde dağıtılmış liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki örüntüleri sorgulanmıştır (Hulpia, Devos ve Keer, 2011). Benzer biçimde dağıtılmış liderliğin iş doyumuna olan etkisinin de incelendiği görülmektedir (Ağırdaş, 2014). Devos (2009), yürüttüğü araştırmasında dağıtılmış liderliğin okullardaki akademik başarı üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Bir diğer çalışmada ise dağıtılmış liderlik ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeleri arasındaki ilişki irdelenmiştir (Özdemir ve Demircioğlu, 2015). Bir başka çalışmada ise değer-temelli liderlik ve dağıtılmış liderlik ilişkisi sorgulanmıştır (Baloğlu, 2012). Görüldüğü üzere dağıtılmış liderlik ile farklı türde örgütsel davranış örüntüleri arasındaki ilişkiler sıkça incelenmiştir. Bununla birlikte dağıtılmış liderliğin okullarda öğretmenlerin örgütsel güven algıları üzerinde de etkisinin olduğu düşünülebilir. Bu kapsamda yürütülmüş olan alanyazın taramalarında iki değişken arasındaki ilişkilerin daha önce ilkökul kademesinde görev yapan öğretmenler üzerinde yürütüldüğü anlaşılmaktadır (Beycioğlu, Özer ve Uğurlu, 2012). Örgütsel güven ile dağıtılmış liderlik ilişkisini ortaöğretim düzeyindeki okullarda irdelenen çalışmalara ise alanyazın incelemelerinde rastlanmamıştır. Buna karşın örgütsel güvenin dağıtılmış liderlik dışında farklı değişkenlerle olan ilişkisinin çeşitli çalışmalarda ele alındığı görülmektedir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008; Cerit, 2009; Memduhoğlu ve Zengin, 2011).

Bu kapsamda araştırmanın problemi, okullarda liderliğin dağıtılması ile öğretmenlerin güven duyguları arasındaki ilişkidir. Bu genel çerçeveye dayalı olarak bu çalışmada, dağıtılmış liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin ortaöğretim okullarındaki görünümü sorgulanmıştır. Öğretmenlerin güven algısı, onların işdoymu, örgütsel bağlılık ve performans davranışlarına olumlu katkı sunabilir. Önceki araştırmalar liderliğin örgütsel güvenin gelişimine katkı sunduğunu ortaya çıkartmıştır (Teyfur, Beytekin ve Yalçinkaya, 2013). Dolayısıyla, mevcut araştırmanın liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkileri konu edinen alanyazına katkı sunması umulmaktadır. Ayrıca bu çalışma ile birlikte uygulamada liderliğin örgütsel güvene olan etkileri gözlenebilecektir. Aşağıda öncelikle dağıtılmış liderlik ile örgütsel güvenin kavramsal çerçevesi tartışılmış ardından araştırmanın genel amacı açıklanmıştır.

Kavramsal Çerçeve: Dağıtılmış Liderlik ve Örgütsel Güven

Dağıtılmış Liderlik

Liderliğin okul örgütünün bütününe dağıtılmış bir süreç olduğuna ilişkin görüşlerin giderek ivme kazandığı söylenebilir. Alanyazında, “dağıtılmış liderlik” kavramının ilk olarak Gibb (1954) tarafından kullanıldığı görülmektedir. Gibb’e (1954) göre liderlik grubun üyeleri arasında dağıtılmış olan bir süreçtir. Okul örgütü bağlamında ise dağıtılmış liderlik, yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve velilerin birlikte ve işbirliğine dayalı bir liderlik yaklaşımıdır (Heck ve Hallinger, 2009). Dolayısıyla dağıtılmış liderlik düşüncesinin temelinde katılımcılığın olduğu görülmektedir (Smylie, Lazarus ve Conyers, 1996). Alanyazın incelemelerinde Elmore, Spillane, Yukl ve Gronn başta olmak üzere bir çok bilim insanının dağıtılmış liderliğin kavramsal gelişimine önemli katkı sundukları görülmektedir.

Elmore (2000), hiyerarşik örgütlerde üst yöneticinin örgütünün bütünü üzerinde tek başına denetim kurabilmesinin güçlüklerinden söz etmiştir. Dolayısıyla ‘tek adam’ düşüncesine dayalı geleneksel ve ana akım liderlik yaklaşımı, örgütsel bağlamda liderliğin doğasını kavramaktan uzak bir görünüm sergilemektedir. Bu bağlamda örgütsel süreçler göz önünde bulundurulduğunda liderlik, örgütsel hiyerarşinin farklı kademelerine dağıtılmış bir süreçtir. Elmore’a (2000) göre liderliği örgütlerde dağıtılmış bir süreç olarak kavramak günümüz örgütleri bakımından daha uygun bir yaklaşımdır.

Yukl'ın (2002) dağıtılmış liderlik kavramsallaştırması da büyük oranda Elmore ile benzerlik göstermektedir. Yukl da kahraman liderlik anlayışını eleştirmiştir. Bu kapsamda liderlik işlevi ve süreçleri örgütün bütününe dağıtılmıştır. Gronn (2000) ise dağıtılmış liderlik tartışmalarına 'etkileşim' sürecini katmıştır. Gronn'a göre dağıtılmış liderlik etkileşim halinde olan örgüt üyelerinin temel bir özelliğidir. Gronn (2002) bir diğer çalışmasında geleneksel liderlik kuramlarının bir özelliği olan 'liderizleyen' düalizmini eleştirmiştir. Bu eleştirinin temel çıkış noktası örgütlerdeki görevler arası işbölümüdür. Yazar'a göre örgütün yürütegeldiği işler çeşitlendikçe uzmanlığa yönelik ihtiyaç artmaktadır. Uzmanlaşmanın temel bir sonucu ise örgüt üyeleri arasındaki bağlılık süreci artmaktadır. Ortaya çıkan bağlılık ise son aşamada örgütsel işbirliğinin gelişimine katkı sunmaktadır. Böylece örgütsel yaşamda dağıtılmış liderlik doğal bir süreç olarak belirmektedir.

Spillane, Halverson ve Diamond (2001) dağıtılmış liderliği farklı bir perspektiften ele alıp incelemektedir. Spillane ve diğerlerine göre dağıtılmış liderliğin odağında işlerin ve görevlerin lider ve izleyenler arasında dağıtılmış olması yer almaktadır. Başka bir deyişle, örgütsel görevler ilk olarak lider ve izleyenler arasında dağıtılmaktadır. Bunu izleyen aşamada ise lider ve izleyenler tarafından yerine getirilmiş olan işler bütünleştirilmektedir. Görüldüğü üzere dağıtılmış liderlik lider ve izleyenler arasındaki etkileşimin doğal bir sonucu olarak gelişme göstermektedir. Spillane ve diğerleri (2001) dağıtılmış liderliğin kavramsal yönünü anlatırken 'dans metaforundan' yararlanmışlardır. Buna göre dağıtılmış liderlik, lider ile izleyenler arasındaki bir danstır. Dans eden insanlar dans ederken nasıl uyum içerisinde hareket ediyorsa, lider ile izleyenler arasındaki etkileşimin de uyumlu bir şekilde gerçekleşmesi önem taşımaktadır.

Örgütsel Güven

Örgüt üyeleri arasındaki güven algısı, çalışanlar açısından son derece önemlidir. Güven algısının kavramsal gelişimi, Soğuk Savaş yıllarında başgösteren şüphecilik ile birlikte başlamıştır. Bu yıllarda şüpheciliğin özellikle gençler arasında yaygınlaştığı ve otoriteye karşı derin bir güvensizlik ikliminin başgösterdiği görülmüştür. Yine soğuk savaş döneminde Batı toplumlarında gözlenen sosyolojik dönüşümlerin bir sonucu olarak boşanma oranlarındaki artış eğilimi kişiler arasındaki güven problemini gözler önüne sermiştir. Aradan geçen yıllar içerisinde güven olgusu örgüt araştırmalarında da incelenmeye ve tartışılmaya başlamıştır (Hoy ve Tschannen-Morgan, 1999).

Güven, kişiler arası ilişkilerde belirsizliği azaltmanın bir aracıdır. Dolayısıyla güven diğer insanların beklentilerimizi karşılayacaklarına ilişkin bir emin olma duygusudur (Holmes ve Rempel, 1989'dan aktaran Hoy ve Tschannen-Morgan, 1999). Başka bir tanıma göre ise güven başkalarından beklenmeyen kötü niyete karşılık kabul edilmiş bir tür savunmasızlık durumudur (Baier, 1985, s. 235). Güven duygusunun çeşitli yönlerinden söz edilmektedir. Bunlardan biri *risk alma istekliliği*dir. Güven duyan bireyler risk alma konusunda tereddüt yaşamamaktadır. Bir diğer boyut ise *iyilikseverlik*dir. Diğer bir deyişle kişiler kendi iyiliklerinin güvendikleri kişi ya da gruplar tarafından korunacağına inanmaktadır. Güvenin bir diğer boyutu ise *itimat*dir. İtimat, bir kişinin belli amaçlara ulaşmak için başkalarına yönelik beklentilerini yüksek tutması anlamına gelmektedir. Güvenin bir diğer önemli boyutu olan *yetkinlik* ise kimi beklentilerin karşılanması için güven duyulan kişi ya da grubun yetkin olduğuna ilişkin inançtır. *Dürüstlük* ise güven duyulan kişilerin doğru olmalarıdır. Güven duygusunun son bir boyutu ise *açıklık*dir. Açıklık boyutuna göre bilginin gizlenmemesi ve kişiler arası paylaşıma erişime açık olmasıdır (Hoy ve Tschannen-Morgan, 1999).

Güven duygusunun kişiler arası ilişkiler dışında örgütsel yaşamın da vazgeçilmez bir yönü olduğu ifade edilmektedir (Asunakutlu, 2002; Demircan ve Ceylan, 2003). Bu kapsamda Asunakutlu (2002) örgütsel verim ve etkililik için çalışanların kendilerine, yöneticilerine ve diğer çalışma arkadaşlarına yönelik güven beslemeleri gerekmektedir. Dolayısıyla örgütsel güven, bir çalışanın görev yaptığı örgütün kendisine destek olacağına ve yöneticilerinin doğru sözlü olacaklarına ilişkin beklentisi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımla uyumlu olarak yatay ve dikey tüm örgüt içi ilişkilerin temelinde güven duygusu bulunmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990'dan aktaran Demircan ve Ceylan, 2003).

Okul örgütü bağlamında da örgütsel güvenin önemli olduğu söylenebilir. Bunun önemli bir nedeni, okul örgütünün yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli gibi farklı aktörlerin bir arada bulunmasıdır (Bryk ve Schneider, 2003'den aktaran Brewster ve Railsback, 2003). Söz konusu paydaşlar arasındaki güven duygusu okul içi etkileşimi güçlendirmekte ve böylece okulun örgütsel amaçlarının gerçekleşmesine katkı sunmaktadır. Nitekim okullar üzerinde yürütülmüş örgütsel güven araştırmalarında, bu argümanı destekleyen bulgulara rastlanmıştır (Antonio ve Gamage, 2007). Benzer biçimde Siegall ve Worth (2001) yaptıkları bir araştırmada, okullarda güven ile verim arasında bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Daha da önemlisi güven duygusunun yüksek olduğu okullarda öğrencilerin akademik başarılarının da arttığı belirlenmiştir (Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001).

Araştırmanın Amacı

Örgütsel güvenin okul örgütündeki yansımalarına odaklanan çalışmaların, örgütsel güvenin çeşitli yönleri ile sorgulandığı görülmektedir (Arslan, 2009; Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008; Cerit, 2009; Çağlar, 2011; Ercan, 2006; Erden ve Erden, 2009; Gören ve Özdemir, 2015; Kursunoğlu, 2009; Memduhoğlu ve Zengin, 2011; Polat ve Celep, 2008). Oysa alanyazın taramalarında örgütsel güven üzerinde okullarda dağıtılmış liderliğin görece etkisinin görünümünün sınırlı olarak incelendiği görülmüştür (Beycioğlu vd., 2012). Bu kapsamda alanyazında bu alanda bir boşluk olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel güven ile dağıtılmış liderlik arasındaki ilişkilerin nasıl olduğunun yeni çalışmalarla irdelenmesinin alanyazına katkı sunabileceği düşünülmüştür. Bu araştırma okul liderliği süreçlerine katkı sunma amacı taşımaktadır. Araştırmanın varsayımlarından birisi, katılımcıların ölçeklere içten ve samimi yanıtlar vermiş olmasıdır. Bu araştırma 2015-2016 eğitim öğretim yılında İzmir ilindeki okullarda görev yapan 410 öğretmenin görüşleri ile sınırlıdır. Mevcut araştırmanın genel amacı okullarda liderliğin okul yöneticileri arasında dağıtılmasının örgütsel güven algısı üzerindeki etkilerini sorgulamaktır. Bu çerçevede aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1. Katılımcıların dağıtılmış liderlik ile örgütsel güven algıları nasıldır?
2. Katılımcı görüşlerine dayalı olarak dağıtılmış liderlik ile örgütsel güven arasında manidar bir ilişki var mıdır?
3. Dağıtılmış liderliğin alt-boyutları, örgütsel güven algısının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Yöntem

Dağıtılmış liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkileri sorgulayan bu çalışma korelasyonel modelde desenlenmiştir. Araştırmada toplanan veriler nicel teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Yönteme ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda alt-başlıklar halinde sunulmuştur.

Çalışma Grubu

Dağıtılmış liderlik ile örgütsel güven ilişkisini öğretmen görüşlerine göre incelemeyi amaçlayan bu araştırma İzmir ilinde yer alan 15 farklı okulda görevli 410 öğretmenin gönüllü katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada iki değişken arasındaki ilişki sorgulanmış; bu nedenle araştırma bulgularının belirli bir hedef evrene genellenmesi amaçlanmamıştır. Katılımcıların 210'u kadın, geri kalan 200'ü erkektir. Katılımcıların 280'i evli, diğer 130'u bekarıdır. Katılımcıların yaş ortalaması 39.2'dir. Katılımcıların 40'ı 1-5 yıl arası; 90'ı 6-10 yıl arası, 175'i 11-15 yıl arası; 85'i 16-20 yıl arası ve diğer 20'si 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplamak amacı ile Dağıtılmış Liderlik Envanteri (DLE) ve Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ) ile kullanılmıştır. DLE'nin tercih edilmesinin önemli bir nedeni, ölçeğin uluslararası literatürde sıkça kullanılıyor olması ve ölçeğin Türkçe uyarlama çalışmasının mevcut oluşudur. Veri toplama araçlarının psikometrik özellikleri ayrıntılı olarak aşağıda sunulmuştur.

Dağıtılmış Liderlik Envanteri (DLE)

Dağıtılmış Liderlik Envanteri (DLE) orijinal olarak Hulpia, Devos ve Rosseel (2009) tarafından geliştirilmiştir. DLE bir taraftan okul yöneticilerinin (müdür, müdür yardımcısı) liderlik davranışlarını ayrı ayrı ölçerken, diğer taraftan da okul yöneticileri arasındaki uyum düzeyini belirlemek amacı ile tasarlanmıştır. DLE'nin, yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik 13 maddesi bulunmaktadır. Liderlik ekibi üyeleri arasındaki uyumu ölçmeye yönelik madde sayısı ise 10'dur. DLE'nin alt-ölçekleri "hiç katılmıyorum" ile "tamamen katılıyorum" arasında değer alan beş dereceli Likert formda hazırlanmıştır. DLE'de yer alan bazı maddeler şu şekildedir; "Okul müdürü öğretmenlerin performansını değerlendirir" ve "Görev yaptığım okulda iyi işleyen bir liderlik ekibi bulunmaktadır". DLE'nin geliştirilmesi sürecinde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi teknikleri uygulanmıştır. AFA ve DFA sonuçları okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının "destek" ve "denetim" olmak üzere iki boyuttan meydana geldiğini ortaya çıkartmıştır. DLE'nin "okul yöneticileri arası uyum" alt-ölçeği ise tek faktör yapısındadır. DLE'nin alt-ölçekleri ve alt-ölçeklere ait faktörlere ilişkin güvenilirlik düzeyleri Cronbach alfa katsayısı ile belirlenmiştir. Yapılan analizlerde tek faktörden oluşan liderlik ekibi uyumu alt-ölçeğinin alfa katsayısı (.91) olarak belirlenmiştir. Liderlik ekibi üyelerinin liderlik işlevleri ise destek alt-faktöründe müdürler ve müdür yardımcısı için (.93) olarak hesaplanmıştır. Denetim alt-faktöründe ise alfa katsayısı müdür yardımcısı için (.85), müdürler için ise (.83) hesaplanmıştır. DLE'nin Türkçe uyarlaması çalışması ise Özdemir (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Uyarlama çalışmasında DLE'nin tüm alt-ölçeklerinin tek faktörlü olduğu saptanmıştır. Özdemir'in (2012) çalışmasında DLE'nin alt-ölçeklerine ilişkin alfa değerleri şu şekilde saptanmıştır: Müdür için .96; müdür başyardımcısı için .95; müdür yardımcısı için .96; liderlik ekibi uyumu için .98. Mevcut çalışmada katılımcılardan toplanan veriler üzerinde DLE'nin alt-ölçeklerinin güvenilirliği tekrar sorgulanmıştır. Buna göre elde edilen Cronbach alfa değerleri şu şekildedir Müdür için .92; müdür başyardımcısı için .90; müdür yardımcısı için .91; liderlik ekibi uyumu için .97. Bu bulgulara dayalı olarak DLE'nin bu araştırma için güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ)

Katılımcıların örgütsel güven algıları, Yılmaz (2006) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ) ile incelenmiştir. ÖGÖ 22 maddeden ve "Yöneticiye Güven", "Meslektaşlara Güven" ile "Paydaşlara Güven" olmak üzere üç alt-boyuttan oluşmaktadır. ÖGÖ, "hiçbir zaman" ile "her zaman" arasında seçeneklerden oluşan 5'li Likert formundadır. ÖGÖ'de yer alan maddeler arasında "Bu okuldaki diğer öğretmenlerin sözlerine inanırım", "Bu okuldaki öğrenciler fırsat bulsalar bile öğretmenlerini aldatmazlar" ve "Bu okuldaki öğretmenler arasında tutarlı bir ilişki vardır" gibi maddeler bulunmaktadır. Yılmaz (2006) ÖGÖ'nün Cronbach Alfa değerlerini yöneticiye güven için .89; meslektaşlara güven için .87; paydaşlara güven için .82; ve ölçeğin bütünü için .92 olarak bulmuştur. Bu çalışmada ÖGÖ'nün geçerliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA), güvenilirliği ise Cronbach alfa katsayı değeri ile tekrar incelenmiştir. DFA sonucunda elde edilen uyum indeksi değerleri şu şekildedir; [$\chi^2=620,87$; $Sd=206$; $\chi^2/Sd=3,01$; AGFI = .92; GFI = .94; NFI = .97; CFI = .97; IFI = .98; RMR = .04; RMSEA = .07]. Mevcut çalışmada elde edilen uyum iyiliği sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ÖGÖ'nün üç boyutlu yapısının geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ÖGÖ'nün tümüne ilişkin Cronbach alfa değerinin .97 olduğu belirlenmiştir. ÖGÖ'nün alt-boyutlarına ilişkin alfa değerleri ise şu şekildedir; "yöneticiye güven" boyutunda .93, "meslektaşlara güven" boyutunda .98 ve "paydaşlara güven" boyutunda .96 olduğu görülmüştür. Dolayısıyla ÖGÖ'nün bu çalışma kapsamında geçerli ve güvenilir olduğu genel sonucuna ulaşılmıştır.

İşlemler ve Veri Analizi

Araştırma verileri araştırmacı tarafından okullar bizzat ziyaret edilmek sureti ile toplanmıştır. Okullar öğle tatilinde ziyaret edilmiştir. Öğretmenler araştırmaya gönüllü olarak katılmışlardır. Ölçeklerin doldurulma süresi ortalama 12 dakika sürmüştür. Veri toplama sürecinde 500 ölçeğin dağıtımı gerçekleştirilmiştir. Bu ölçeklerden 410'u veri analizine uygun olarak geri dönmüştür. Verilerin analizinde SPSS 20 ile LISREL 9.1 paket programları kullanılmıştır. Veri setinde kayıp veri, uç değer ve benzeri sorunlar ayrıntılı bir tarama ile belirlenmiş ve tespit edilen sorunlar giderilmiştir. Veri setinin çok değişkenli analiz varsayımlarını karşılayıp karşılamadığı normallik, doğrusallık ve eş

varyanslılık analizleri yardımı ile gerçekleştirilmiştir. Data setinin normalliği ve doğrusallığı saçılma diagramı ile incelenmiştir. Saçılma diyagramında araştırma değişkenlerinin elips şeklinde bir dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu veriye dayalı olarak data setinin normal dağılım gösterdiği ve doğrusallık özellikleri taşıdığı görülmüştür. Eşvaryanslılığın incelenmesi amacıyla ise varyans-kovaryans matrislerinden yararlanılmıştır. Yapılan testlerde Box M testi sonucu anlamlı çıkmamıştır ($p > .025$). Çıkan sonucun manidar olmaması varyans-kovaryans matrislerinin homojen olmadığı şeklinde yorumlanmıştır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012).

Bulgular

Araştırmada öncelikle katılımcı görüşlerine dayalı olarak dağıtılmış liderlik ile örgütsel güven düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 1’de araştırmada elde edilen betimsel istatistikler sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

| | Ort. | Ss | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------|------|-----|------|------|------|------|------|------|---|
| 1. DL_M | 3.9 | .92 | 1 | | | | | | |
| 2. DL_MBY | 3.7 | .91 | .65* | 1 | | | | | |
| 3. DL_MY | 3.5 | .87 | .68* | .70* | 1 | | | | |
| 4. DL_LEU | 4.5 | .95 | .70* | .61* | .71* | 1 | | | |
| 5. ÖG_Y | 4.4 | .87 | .72* | .73* | .65* | .73* | 1 | | |
| 6. ÖG_M | 4.1 | .89 | .68* | .75* | .49* | .71* | .72* | 1 | |
| 7. ÖG_P | 3.9 | .99 | .65* | .63* | .57* | .74* | .71* | .70* | 1 |

* $p < .001$

Tablo 1’den de izlenebileceği gibi katılımcı görüşlerine göre okul müdürleri, liderlik işlevini ‘orta düzeyde’ yerine getirmektedir ($Ort = 3.9$). Benzer şekilde müdür başyardımcıları ($Ort = 3.7$) ile müdür yardımcıları ($Ort = 3.5$) da liderlik işlevini ‘orta düzeyde’ yerine getirmektedir. Okullarda liderlik ekibi üyeleri arasındaki uyum ise ‘yüksek düzeydedir’ ($Ort = 4.5$). Katılımcı görüşlerine göre okullarda yöneticiye karşı güven ‘yüksek düzeydedir’. Benzer şekilde meslektaşlara ($Ort = 4.4$) ve paydaşlara ($Ort = 3.9$) yönelik güven ise ‘orta düzeydedir’.

Yine Tablo 1’den izlenebileceği gibi okul müdürlerinin liderlik işlevini yerine getirmesi ile yöneticiye yönelik duyulan güven arasında anlamlı, pozitif yönlü ve yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır ($r = .72, p < .001$). Ayrıca okul müdürünün liderlik işlevini yerine getirmesi ile meslektaşlara ($r = .68, p < .001$) ve paydaşlara ($r = .65, p < .001$) yönelik güven arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki vardır. Okul müdür başyardımcılarının liderlik işlevi ile yöneticiye ($r = .73, p < .001$) ve paydaşlara ($r = .75, p < .001$) yönelik güven arasında yüksek düzeyde ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bununla birlikte müdür başyardımcılarının liderlik işlevleri ile paydaşlara yönelik güven arasında ise orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır ($r = .63, p < .001$). Okul yöneticileri arasındaki uyum ile yöneticiye ($r = .73, p < .001$), meslektaşlara ($r = .71, p < .001$) ve paydaşlara ($r = .74, p < .001$) yönelik güven arasında ise yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

Katılımcı görüşlerine dayalı olarak dağıtılmış liderliğin örgütsel güvenin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını test edebilmek için hiyerarşik çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Multi-collinearity sorununu ortadan kaldırmak için bağımsız değişkenler standardize edilmiştir. Katılımcılara ait cinsiyet ve kıdem değişkenleri modelinin ilk evresindeco-variate olarak kodlanmış ve dummy olarak girilmiştir. Modelin diğer basamaklarında dağıtılmış liderliğin 4 alt-ölçeği anayordayıcı olarak girilmiştir. Sonuçlar Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Sonuçları

| Yordayıcı Değişkenler | Örgütsel Güven | | | | | | | | | |
|------------------------|----------------|-------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | Model 1 | | Model 2 | | Model 3 | | Model 4 | | Model 5 | |
| | β | t | β | t | β | t | β | t | β | t |
| <i>Model 1</i> | | | | | | | | | | |
| Cinsiyet | .065 | 1.223 | .065 | 1,555 | .062 | .345 | .334 | .345 | .044 | .234 |
| Kıdem | .076 | 1.332 | .024 | 1,345 | .299 | .432 | .567 | .657 | .034 | .654 |
| <i>Model 2</i> | | | | | | | | | | |
| DL_M | | | .395 | 6.757* | .234 | 2.397* | .103 | 1.797 | .087 | 1.654 |
| <i>Model 3</i> | | | | | | | | | | |
| DL_MBY | | | | | .234 | 3.326* | .432 | 3.876* | .234 | 2.567 |
| <i>Model 4</i> | | | | | | | | | | |
| DL_MY | | | | | | | .345 | 4.345* | .324 | 2.567 |
| <i>Model 5</i> | | | | | | | | | | |
| DL_LEU | | | | | | | | | .234 | 3.543* |
| R ² | .031 | | .175 | | .334 | | .367 | | .401 | |
| R ² Değişim | .019 | | .160 | | .149 | | .034 | | .028 | |
| F | 1.543 | | 12.472* | | 23.143* | | 24.145* | | 21.985* | |

*p<.001

Tablo 2’de görüldüğü üzere her adımda açıklanan varyans yükselmiş ve regresyon değerleri anlamlı çıkmıştır [$F_{(4-406)}=21,985$, $p<.001$, $R^2=.40$]. Model 1’e göre cinsiyet ve kıdem, örgütsel güvenin anlamlı yordayıcısı değildir. Diğer yandan cinsiyet ve kıdem, örgütsel güvene ait varyansın % 3’ünü açıklamaktadır. Model 2’ye göre, DL_M örgütsel güven ile ilişkilidir ($\Delta R^2=.175$, $p<0.001$). DL_M analize girildiğinde determinasyon katsayısı yükselerek örgütsel güvene ait varyansın % 16’sını açıklamıştır. Model 3’te *müdür başyardımcısının* örgütsel güvenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu ($\Delta R^2=.334$, $p<0.001$) ve varyansın % 15’ini açıkladığı gözlenmiştir. Bununla birlikte DL_MY değişkeni de örgütsel güvenin anlamlı bir yordayıcısıdır ($\Delta R^2=.367$, $p<0.001$). DL_MY örgütsel güvendeki varyansın %3’ünü açıklamaktadır. Model 5’te ise DL_LEU analize alınmış ve DL_LEU’nun örgütsel güven üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\Delta R^2=.40$, $p<0.001$). Diğer yandan DL_LEU değişkeni örgütsel güvene ait varyansın % 3’ünü açıklamaktadır. Bu bulgulara dayalı olarak, bağımsız değişkenlerin örgütsel güvene ait varyansın % 40’ını açıkladığı gözlenmiştir.

Tartışma

Bu araştırmada, İzmir ilinde yer alan 15 kamu lisesinde görev yapmakta olan 410 öğretmenin görüşlerine dayalı olarak okullarda liderliğin dağıtılması ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada katılımcıların algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik becerilerini orta düzeyde sergiledikleri belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını konu edinen önceki çalışmalarda da okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını orta düzeyde sergiledikleri belirlenmiştir. Bu çalışmalardan birini yürüten Özdemir ve Demircioğlu (2015) okul yöneticilerinin liderlik becerilerini orta düzeyde sergilediklerini rapor etmişlerdir. Benzer şekilde Gümüşeli (1996) yürütmüş olduğu araştırmasında okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını orta düzeyde sergilediklerini belirlemiştir.

Okul yöneticilerin liderlik becerilerini orta düzeyde sergilemelerinin olası bir nedeni, okul yöneticilerin hizmet öncesinde yöneticilik ve liderlik eğitiminden geçmiyor olmaları olabilir. Türkiye’de Cumhuriyet dönemi boyunca okul yöneticilerinin hizmet öncesinde yetiştirilmeleri konusu ihmal edilmiştir. Şimşek (2002) Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme sürecinin üç aşamalı bir süreci izleyerek günümüze geldiğini ifade etmektedir. Yazara göre Cumhuriyetle birlikte okul yöneticileri çıraklık modeline göre işbaşında yetiştirilmeye çalışılmıştır. Daha sonra okul yöneticilerinin bilimsel yaklaşıma dayalı olarak yetiştirilmeleri için eğitim bilimlerinin bilgi birikiminden yararlanılmıştır. Nihayet

Türkiye’de 2000’li yıllara doğru sınav usulüne dayalı olarak okul yöneticilerin atama işlemine geçilmiştir. Bu gelişmelerle uyumlu olarak bir diğer önemli sorun kaynağı okul yöneticiliğinin öğretmenlikten bağımsız bir meslek olduğu görüşünün kabul görmüyor olmasıdır. Bu anlayışın temelinde ise “meslekte asıl olan öğretmenliktir” düşüncesi yer almaktadır. Nitekim 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 43. Maddesi öğretmenlik mesleğini tanımlarken, yöneticiliğin öğretmenlerin yerine getirmeleri gereken bir faaliyet alanı olarak ele almaktadır. Okul müdürlerinin hizmet öncesinde formal bir eğitimden geçmiyor olmaları ve yöneticilik görevinin öğretmenlik mesleğinin kapsamı içerisinde görülüyor olması, yöneticilerinin hazır olmadan göreve gelmelerine, bu ise sonuçta onların görece başarısız olmalarına yol açıyor olabilir.

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel güven algılarının yöneticiye güven alt-boyutunda yüksek, meslektaşlara güven ile paydaşlara güven boyutunda ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Okullarda yürütülen önceki çalışmalarda örgütsel güvene ilişkin çelişkili bulgular ile karşılaşmıştır. Bu çalışmaların bazılarında öğretmenlerin örgütsel güven algılarının orta düzeyde gerçekleştiği rapor edilmiştir (Memduhoğlu ve Zengin, 2011). Benzer biçimde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerine yürütülmüş bir başka çalışmada da katılımcıların orta düzeyde güven algısına sahip oldukları belirlenmiştir (Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2011). Ancak Arslan (2009) ile Bökeoğlu ve Yılmaz (2008) tarafından yürütülmüş çalışmalarda öğretmenlerin yöneticilere yönelik güvenlerinin görece yüksek olduğu belirlenmiştir. Alanyazındaki bu bulgular mevcut araştırma bulguları benzer niteliktedir. Okul yöneticilerine yönelik güven duygusu, okul müdürlerinin adil olmaları ile açıklanabilir. Nitekim önceki araştırmalarda öğretmenlerin adalet algılarının görece olumlu olduğu rapor edilmiştir (Titrek, 2009). Öğretmenlerin yöneticilerin adil davrandıklarına ilişkin taşıdıkları inanç, onların yöneticiye güven duygusu geliştirmelerinin bir nedeni olabilir.

Araştırmada dağıtılmış liderlik ile örgütsel güvene ilişkin alt-boyutlar arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkileri sorgulayan önceki çalışmalarla uyumludur. Bu çalışmalardan birinde liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel güvenin aracı bir rol oynadığı belirlenmiştir (Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990). Bir başka çalışmada ise ilköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güven algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012). Benzer biçimde hizmetkar liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide örgütsel güvenin kısmi aracı rolü oynadığı da saptanmıştır (Ateş, 2015). Tüm bu sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmada son olarak öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven üzerinde okullarda liderliğin dağıtılmasının anlamlı bir yordayıcı olup olmadığı da incelenmiştir. Bu amaçla yapılmış olan hiyerarşik regresyon sonuçları dağıtılmış liderliğin alt-boyutlarının örgütsel güvenin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ortaya çıkartmıştır. Analiz sonuçları örgütsel güvendedeki değişkenliğin %40’ının okul yöneticilerinin ayrı ayrı sergiledikleri liderlik davranışları ile kendi aralarındaki uyum tarafından açıklandığını göstermiştir. Daha önce iki değişken arasındaki ilişkiyi sorgulayan bir çalışmada da dağıtılmış liderlik ile örgütsel güvenin ‘yöneticiye güven’ boyutu arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır (Beycioğlu vd., 2012). Dolayısıyla bu çalışmada iki değişken arasında saptanan ilişkinin alanyazındaki önceki çalışma bulgularını desteklediği söylenebilir. Bununla birlikte örgütsel güvendedeki değişkenliği en fazla okul yöneticisinin liderlik tutum ve davranışlarının açıkladığı da belirlenmiştir. Bu bulguya dayalı olarak okul örgütünde okul müdürünün okuldaki diğer örgütsel süreçlerde, diğer yöneticilere oranla görece daha fazla etkiye sahip olduğu da düşünülebilir. Bu kapsamda alanyazındaki önceki çalışmalar, okul müdürünün başta okul kültürü olmak üzere, olumlu işgören davranışları ile öğrencilerin akademik başarıları üzerinde önemli bir etkisini ortaya koymaktadır (Hallinger ve Heck, 1998).

Sonuç

Bu araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır; *i)* okul yöneticileri ayrı ayrı olarak liderlik işlevini orta düzeyde sergilemektedir. *ii)* Öğretmenlerin okul müdürüne yönelik güveni yüksek, buna karşın müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarına yönelik güveni orta düzeydedir. *iii)* Okullarda dağıtılmış liderliğin ve örgütsel güvenin alt-boyutları arasında orta ve yüksek düzeyde ilişkiler bulunmaktadır. *iv)* Okullarda dağıtılmış liderlik, öğretmenlerin güven algılarının anlamlı bir yordayıcısıdır. Bu araştırmanın güçlü yönü literatüre yeni bir katkı sunma potansiyeli taşımasıdır. Araştırmanın zayıf yönü ise, evrene genelleme yapma olasılığının zayıf olmasıdır.

Öneriler

Bu sonuçlara dayalı olarak uygulamaya ve kurama yönelik şu önerilerde bulunulabilir. Okul müdürlerinin liderlik işlevlerini geliştirmek için seçme süreçlerinde liyakat ön planda tutulmalı ve liderlik özelliklerine sahip olanlar okul yöneticiliği görevine getirilmelidir. Mevcut okul yöneticileri kapsamlı bir yönetim ve liderlik eğitiminden geçirilmelidir. Okullarda meslektaşlara ve paydaşlara yönelik güven geliştirilmelidir. Bu amaçla öğretmenler arasında mesleki dayanışmayı geliştirebilecek önemler alınmalıdır. Okul paydaşları ile öğretmenlerin zaman zaman bir araya gelebileceği toplantı ve etkinlikler düzenlenmelidir. Bu çalışmada dağıtılmış liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ancak bu çalışma 410 gibi görece küçük bir örneklem üzerinde yürütülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmanın büyük evrenlere genellenebilirliği görece düşüktür. Ayrıca bu araştırmada öğretmenlerin görüşlerini samimi olarak ifade ettikleri varsayılmıştır. Öğretmenler belki samimi görüş bildirmemiş olabilirler. Bu durum araştırmada bir etik soruna yol açmış olabilir. İleride dağıtılmış liderliğin öğrenci başarısı, okul bağlılığı gibi öğrenci çıktıları üzerindeki etkilerinin incelenmesi uygun olabilir. Bununla birlikte ileride yapılabilecek olası çalışmalarda okullarda liderliğin dağıtılmasına ilişkin öğretmen görüşleri nitel teknikler yardımı ile derinlemesine incelenebilir. Nitel çalışmalara dayalı elde edilebilecek bulgular, dağıtılmış liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkilerin daha bütüncül bir biçimde keşfedilmesine de katkı sunabilir.

Kaynakça

- Ağırdaş, Y. (2014). *Resmi liselerde dağıtılmış liderlik ile işdoyumunu arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi (Çorum ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Antonio, D. M. S. ve Gamage, D. T. (2007). Building trust among educational stakeholders through participatory school administration, leadership and management. *Management & Administration Society, 21*(1), 15-22.
- Arslan, M. M. (2009). Perceptions of technical and industrial vocational high school teachers about organizational trust. *Journal of Theory and Practice in Education, 5*(2), 274-288.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*, 1-13.
- Ateş, M. F. (2015). Hizmetkar liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 7*(3), 75-95.
- Baier, A. (1985). Trust and antitrust. *Ethics, 96*(2), 231-260.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12*(3), 127-148.
- Baloğlu, N. (2012). Relations between value-based leadership and distributed leadership: A causal research on school principals' leadership. *Educational Sciences: Theory and Practice, 12*(2), 1375-1378.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: FreePress.
- Beycioğlu, K., Özer, N. ve Uğurlu, C. T. (2012). Distributed leadership and organizational trust: The case of elementary schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 46*, 3316-3319.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organization: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews, 13*(3), 251-269.
- Bökeoğlu, Ö. Ç. ve Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 54*, 211-233.
- Brewster, C. ve Railsback, J. (2003). *Building trusting relationships for school improvement: Implications for principals and teachers*. Portland, OR: Northwest Regional Educational Laboratory.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Brown.
- Cerit, Y. (2009). Öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile işbirliği yapma düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim Fakültesi Dergisi, 22*(2), 637-657.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınc, A. Ç. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim, 37*(165), 137-151.
- Cheney, G. (1995). Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication. *Journal of Applied Communication Research, 23*, 167-200.
- Chiles, A. M. ve Zorn, T. E. (1995). Empowerment in organizations: Employees' perceptions of the influences of empowerment. *Journal of Applied Communication Research, 23*, 1-25.
- Çağlar, Ç. (2011). Okullardaki örgütsel güven düzeyi ile öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 11*(4), 1827-1847
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi, 10*(2), 141-150.
- Devos, M. W. (2009). *Distributed leadership and school performance* (Doktora tezi). The George Washington University.

- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington DC: The Albert Shanker Institute.
- Ercan, Y. (2006). Okullardaki örgütsel güven düzeyinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 739-756.
- Erden, A. ve Erden, H. (2009). Predicting organizational trust level of school managers and teachers at elementary schools. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 2180-2190.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. G. Lindzey (Ed.). *Handbook of social psychology* içinde (Cilt 2, ss. 877-917). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Goddard, R. D., Tschannen-Moran, M. ve Hoy, M. W. K. (2001). A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools. *The Elementary School Journal*, 102(1), 3-17.
- Gören, S. Ç. ve Özdemir, M. (2015). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel güvene ilişkin görüşlerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 793-801.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Gümüseli, A. İ. (1996). İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları (Yayımlanmamış araştırma raporu). İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Hallinger, P. ve Heck, R. H. (1998). Exploring the principals' contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Hallinger, P. ve Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217-248.
- 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(3), 659-689.
- Hulpia, H., Devos, G. ve Rosseel, Y. (2009). Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1013-1034.
- Hulpia, H., Devos, G. ve Keer, H. V. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728-771.
- Hoy, W. K. ve Tschannen-Morgan, M. (1999). The five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9(3), 184-208.
- Ikeda, S., Ito, T. ve Sakamoto, M. (2010). Discovering the efficient organization structure: Horizontal versus vertical. *Artif Life Robotics*, 15, 478-481.
- Kursunoğlu, A. (2009). An investigation of organizational trust level of teachers according to some variables. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 915-920.
- Memduhoğlu, H. B. ve Zengin, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel güvene ilişkin öğretmen görüşleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 211-217.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice* (6. bs.). London: Sage Publication.
- Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 575-598.
- Özdemir, M. ve Demircioğlu, E. (2015). Distributed leadership and contract relations: Evidence from Turkish high schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(6), 918-938.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Siegall, M. ve Worth, C. (2001). The impacts of trust and control on faculty reactions to merit pay. *Personnel Review*, 30(6), 646-656.
- Şimşek, H. (2002, 16-17 Mayıs). *Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirilemez*. 21. Yüzyılın Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu'nda sunulmuş bildiri, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Smylie, M. A., Lazarus, V. ve Conyers, J. B. (1996). Instructional outcomes of school-based participative decision making. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(3), 181-198.
- Spillane, J., Halverson, R. ve Diamond, J. (2001). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective (Institute for Policy Research Working Paper, WP-99-3). Evanston, IL: Northwestern University.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F. ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84-106.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Yılmaz, K. (2006). Güven ölçeği'nin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 69-80.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organisations*. New Jersey: Prentice Hall.