

The Relationship between School Administrators Distributed Leadership Roles and the Organisational Power Sources They Use ¹

Betül Türkseven Dübüş (Teacher)

Gumuşova Anatolian High School, Türkiye

ORCID: 0000-0001-5015-5682

e-mail: bturkseven@hotmail.com

Prof. Dr. Süleyman Göksoy

Düzce University, Türkiye

ORCID: 0000-0002-7151-0863

e-mail: suleymangoksoy@duzce.edu.tr

Abstract

The necessity for human beings to cooperate in order to survive has created the need for a leader, and leadership has always aroused curiosity from past to present, and has been one of the most studied research topics by people working in the field of management. The purpose of this research is to analyze the relationship between school administrators distributed leadership roles and the power sources they use. The research is correlational research, and a relational survey model has been used. After personal information form containing demographic information for the participants, the "Distributor Leadership Scale" adapted into Turkish by Şahin et al. (2014) and "The Organizational Power Scale in Schools" developed by Altinkurt and Yılmaz (2013) has been used. According to the findings obtained from the research, it has been seen that the level of realization of the distributed leadership roles of the school managers has been at a high level according to the perceptions of the teachers. Another result of the research is that school managers use the expert power at highest level and the coercive power at the lowest level in organizational power sources. As a result of the research, a positive and moderately significant relationship has been found between the level of fulfilling the distributed leadership roles of school managers and the level of organizational power resources used by them. Between types of power and distributed leadership, a mid-level positive relationship with legal power, a moderately significant positive relationship with reward power, a moderately significant negative relationship with coercive power, a moderate positive relationship with expertise power, and a positive moderately significant relationship with charisma power has been found. In order to increase the level of school administrators realisation of distributive leadership roles throughout the country, the content of courses on distributive leadership in school manager training institutions or in postgraduate education can be increased, or the implementation of distributive leadership throughout the country can be increased by organising training activities aiming to develop school managers in this direction.

Keywords: Distributed leadership, Organizational power source, School managers, Teacher

Suggested Citation

Türkseven Dübüş, B. & Göksoy, S. (2023). The relationship between school administrators distributed leadership roles and the organisational power sources they use, *E-International Journal of Pedagogogy (e-ijpa)* 3(1), 1-11. TrDoi: <https://trdoi.org/10.27579808/e-ijpa.107>

¹ This article was produced from the thesis titled "The relationship between the distributor's leadership role and the power resources they use of school manager" completed in 2022 by Betül Türkseven Dübüş.



E-International Journal
of Pedagogogy

Vol: 3, No: 1, pp. 1-11

Research Article

Received: 03/02/2023
Accepted: 02/04/2023



Extended Abstract

Problem: The necessity for human beings to cooperate in order to survive has created the need for a leader, and leadership has always aroused curiosity from past to present, and has been one of the most studied research topics by people working in the field of management. The purpose of this research is to analyze the relationship between school administrators distributed leadership roles and the power sources they use.

Method: In calculating the sample size, according to [Krejcie and Morgan \(1970\)](#), the sample size for the universe consisting of 1615 participants is at least 310 participants. According to [Saruhan and Özdemirci \(2016\)](#), the sample number is 315 for a population size of 1750. In this context, 340 participants were reached to represent the universe and data were collected. The research is correlational research, and a relational survey model has been used. The population of the research consists of teachers working in official secondary education institutions affiliated to the Ministry of National Education in Düzce and its counties. There are 1615 teachers working in 49 high schools in Düzce. The scales were applied to the participants via online tools and opinions have been received from 340 teachers. After personal information form containing demographic information for the participants, the "Distributor Leadership Scale" adapted into Turkish by [Şahin et al. \(2014\)](#) and "The Organizational Power Scale in Schools" developed by [Altinkurt and Yılmaz \(2013\)](#) has been used. Permission has been obtained from the scale developers to use the scales in the research. SPSS 25.0 program has been used for the analysis of the data, and Pearson Product Moments Correlation Coefficient has been calculated to find the relationship between the distributed leadership roles of school managers and the power sources they use.

Findings: According to the findings obtained from the research, it has been seen that the level of realization of the distributed leadership roles of the school managers has been at a high level according to the perceptions of the teachers. Another result of the research is that school managers use the expert power at highest level and the coercive power at the lowest level in organizational power sources. As a result of the research, a positive and moderately significant relationship has been found between the level of fulfilling the distributed leadership roles of school managers and the level of organizational power resources used by them. Between types of power and distributed leadership, a mid-level positive relationship with legal power, a moderately significant positive relationship with reward power, a moderately significant negative relationship with coercive power, a moderate positive relationship with expertise power, and a positive moderately significant relationship with charisma power has been found. The studies conducted by [Sevim \(2021\)](#), [Çomak \(2021\)](#), [Atılkan \(2019\)](#) and [Akgün \(2019\)](#) also support our research in terms of the fact that managers have a high level of fulfilling their distributed leadership roles.

Suggestions: As a result of the research, in order to maintain the high use of the power of expertise by school managers; by looking at the relationship between school administrators use of expert power and variables that support a positive school atmosphere such as school climate and organizational happiness, school administrators motivation to use their expertise can be increased and these effects can be shared with school managers so that the use of expert power can be sustained. The relationship between the use of organizational power resources and different leadership styles can be examined by researchers.

Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Rollerini İle Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişki²

Betül Türkseven Dübüş (Öğretmen)

Gümüşova Anadolu Lisesi, Türkiye

ORCID: 0000-0001-5015-5682

e-mail: bturkseven@hotmail.com

Prof. Dr. Süleyman Göksoy

Düzce Üniversitesi, Türkiye

ORCID: 0000-0002-7151-0863

e-mail: suleymangoksoy@duzce.edu.tr

Özet

İnsanoğlunun hayatta kalmak için işbirliği yapması zorunluluğu lidere ihtiyacı doğurmuş ve dünden bugüne liderlik hep merak uyandırmış, yönetim alanında çalışan insanların da en çok çalıştıkları araştırma konularından biri olmuştur. Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerini ile kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma nicel bir araştırmadır ve araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Katılımcılara demografik bilgi içeren kişisel bilgi formunun ardından Şahin, Uğur, Dinçel, Balıkcı ve Karadağ'ın (2014) Türkçe'ye uyarladığı "Dağıtımçı Liderlik Ölçeği" ile Altınkurt ve Yılmaz'ın (2013) geliştirmiş olduğu "Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği" uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerinin öğretmen algılarına göre yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Araştırmanın bir diğer sonucu okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarından en yüksek seviyede uzmanlık gücünü en az seviyede ise zorlayıcı gücü kullandıklarıdır. Güç türleri ve dağıtımçı liderlik arasında ise; yasal güç ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki söz konusudur. Dağıtımçı liderlik ile ödül gücü arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki, zorlayıcı güç ile negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, uzmanlık gücü ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki, karizmatik güç ile de yine pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyini ülke geneline yaymak için; okul yöneticisi yetiştiren kurumlarda ya da lisansüstü eğitimde dağıtımçı liderliğe yönelik ders içerikleri artırılabilir ya da okul yöneticilerinin bu yönde kendini geliştirmesini amaçlayan eğitim faaliyetleri düzenlenerek dağıtımçı liderliğin ülke genelinde uygulaması artırılabilir.

Anahtar Kelimeler: Dağıtımçı liderlik, Örgütsel güç kaynakları, Okul yöneticisi, Öğretmen



E-Uluslararası
Pedagoji Dergisi

Cilt: x, Sayı: x, ss. x

Araştırma Makalesi

Gönderim: 03/02/2023

Kabul: 02/04/2023

3



Önerilen Atıf

Türkseven Dübüş, B. & Göksoy, S. (2023). Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerini ile kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişki, *E-Uluslararası Pedagoji Dergisi (e-upad)*, 3(1), 1-11. TrDoi: <https://trdoi.org/10.27579808/e-ijpa.107>

² Bu çalışma Betül Türkseven Dübüş tarafından 2022 yılında tamamlanan "Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerini ile kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişki" adlı tez çalışmasından üretilmiştir.

GİRİŞ

İnsanoğlunun hayatta kalmak için işbirliği yapması zorunluluğu lidere ihtiyacı doğurmuş ve dünden bugüne liderlik hep merak uyandırmış, yönetim alanında çalışan insanların da en çok çalıştıkları araştırma konularından biri olmuştur. Liderliğin birçok tanımı mevcuttur. Bass'e (1985) göre liderlik; işbirliği içindeki insanların amaçlarına doğru ilerleyebilmesi için insanların çalışmalarını bu yönde etkileyebilmektir. Aydın (1991) liderlik ile ilgili olarak etkilemeyi ön plana çıkararak söz konusu etkilemeyi alışılmışın dışında yollarla yapana lider, klasik yollarla yapana yönetici denilebileceğinin altını çizmektedir. Diğer bireyler tarafından rol model alınan, bireyleri belirli bir tarafa yönlendirebilen, dönüşüm ve farklılıkları planlayabilen, sorun oluşturan durumu ortadan kaldırabilen bireyler liderdir (Goleman, 2011). Adair'e (2005) göre kişilerin belirlenen hedefe ulaşmak amacıyla bir kişi tarafından yönlendirilmelerini sağlayan davranışlarıdır. Şişman'a (2014) göre bireyin, diğer bireyleri amaçlarına varabilmeleri için işlemek ve amaçlara varabilmek için kurulan iletişim içinde onları yönlendirebilmesine liderlik denir. Tanımlar incelendiğinde liderlik için etkileyebilme kuvveti denebilir (Çelik, 2015).

Toplumların sürekli gelişip değişmesi ile liderlik anlayışında da değişimler yaşanmış ve bu değişimler farklı liderlik tiplerinin oluşmasına sebep olmuştur. Bu gelişme ve dönüşümle beraber dahil olunan örgütün şartları da farklılaştığından liderlik türleri ve eylemleri de değişerek farklı liderlik türlerinin oluşmasına zemin hazırlamıştır (Eren, 1993: 286). Bunlar arasında özgeci liderlik (Konan ve Gedik, 2019), dijital liderlik (Ordu ve Nayır, 2021), kuantum liderlik (Konan ve Mermer, 2021) vb. gibi türlerden söz etmek mümkündür. Tüm örgütler için uygun tek bir liderlik tipinden söz etmek olası değildir. Zaman içinde liderlik yaklaşımları otokratikten demokrasiğe, katılımcıdan dönüşümcü (transformasyonel) liderliğe doğru farklı biçimlerde değişim göstermiştir. 21.YY koşullarında dünyadaki yönetim biçimlerinin demokratik, katılımcı ve insan odaklı anlayışa doğru ilerlediği görülmektedir (Kara, 2022). Günümüzde çağdaş örgütlerin eski yapılarla kıyasla değişmiş ihtiyaçları bulunmakta ve örgüt yönetimlerinin de bu ihtiyaçları karşılayabilecek şekilde düzenlenmesi önemlidir. Bu kapsamda okul yönetimi için de liderliğin önemli olduğunu ve okul müdürlerinin de üst düzeyde liderlik yeterliğine sahip olması gerektiğini (Toprakçı, 2000) belirtmek yanlış olmayacaktır. Okullar açısından bu gereksinimi devingen bir süreç olan dağıtımçı liderlik görüşünün karşılayabileceği düşünülmektedir. Yöneticinin yapıp ettikleri ile liderin yapıp ettikleri yönetim süreci bağlamı bir aynılık göstermektedir ancak liderin bu süreçteki performansı daha üst düzeydedir (Toprakçı, 2001) İşte bazı araştırmacılar (Açıroğlu Bakır ve Aslan, 2015) tarafından paylaşımcı liderlik olarak da isimlendirilen dağıtımçı liderlik, tüm çalışanlarını yönetim sürecine katıp iş birlikli çalışma düşüncesini benimseyen, çalışanlar arasındaki etkileşimi önemseyen yani bütün sistemi kapsayan bir liderliği ifade etmektedir.

Çalışanların iş birliği halinde okulun yönetimi ve işleyişine dahil olması, okulu daha dinamik ve herkesin sorumluluk aldığı örgütler haline getirebilir (Kara, 2022). Dağıtımçı liderlik terimini ilk defa Avusturyalı Psikolog Gibb (1954) "Sosyal Psikolojinin El Kitabı" eserinde kullanmıştır. Liderlik ile ilgili etkinliklerin grup üyelerine dağıtılmasının esas olduğunu ifade etmiştir (Gibb, 1954). Gronn'a (2002) göre faaliyet gösterilen yerdeki çalışmanın ve katkının paylaşılması dağıtımçı liderliktir. Harris'e (2005) göre ise okul sistemi içinde bulunan tüm bireylerin; öğrenciler ve aileleri ile öğretmenler, okul çalışanları arasındaki etkileşimin tümünü dikkate alan bir liderlik yaklaşımıdır. Dağıtımçı liderlik, yapıyı oluşturan birimlerin bir araya gelerek yapının bütününden daha fazla anlam ifade ettiğine odaklanmaktadır (Baloğlu, 2006). Farklı liderlik tarzları arasında dağıtımçı liderliğin popüler olması, karşılaşılan her problemi kendi kendine halleden ve tek yönetici düşüncesinin son bulmasıyla yöneticilerden istenen fazla ve karışık isteklerin karşılanamaması ile açıklanabilir (Jacobs, 2010: 5).

Liderler ve yöneticiler farklı güç kaynaklarından beslenerek rollerini ortaya koymaktadırlar. Yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının örgüt içindeki liderlik anlayışlarını da etkileyebilmektedir. Örneğin Yahya ve Ebrahim (2016) çalışmalarında bağlılık, etkileme gücü ve saygı hissi oluşturan

liderlik türünün dönüşümcü liderlik olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum dönüşümcü liderlik tarzının karizmatik güçten de etkilendiği sonucunu taşımaktadır.

Güç, bireyin ya da topluluğun, diğer bireye ya da gruba egemen olması, izleyeceği yolu göstermesi ya da onlar üzerinde etki oluşturması, topluluğun davranışları üzerinde denetiminin olması ve ifade ettiklerini onlara yaptırabilmesidir (Lee ve Low, 2008). Gücün olumlu ve etkin kullanımı topluluğun ya da kurumun durumunun da belirleyicisidir. Yöneticiler gücünü farklı kaynaklardan almaktadır. French ve Raven (1959) yöneticinin gücünü beş grupta toplamıştır. Bu beş güç kaynağı; zorlayıcı, yasal, ödül, karizmatik ve uzmanlık gücüdür. Kişinin grup içindeki mevkiinden kaynaklanan gücüne yasal güç denir. Ödül gücü; kişilerin haklarını arttırma, kademelerinde artış sağlama, aylık gelirlerini yükseltme, çalışmalarını övme gibi yöntemlerle onları olumlu olarak etkileme ve motivasyonlarını arttırmaktır. Alt ve üst kademedeki çalışanların birbirlerine karşı olan iş ve işlemlerin yapılmasındaki baskıcı tutum ve davranışları zorlayıcı güçtür. Yöneticilerin katılımcılar üzerinde hayranlık uyandırması ve katılımcıları kişisel özellikleri ile etki altına alması karizmatik güçtür (Hoy ve Miskel, 2010). Uzmanlık gücü ise bireylerde bulunan bilgi, yetenek ve özel alanlardaki becerisine dayanan bir güçtür.

Dağıtımçı liderlikte sadece bir bireyin liderlik vasıflarındansa grup üyelerinin bireysel olarak kişisel gelişimlerine ve gruba olan katkıları daha fazla önem arz etmektedir (Akgün, 2019). Spillane'a (2005) göre çağımızda okullara ait en etkin liderlik tarzı dağıtımçı liderlik anlayışıdır. Cemaloğlu'na (2017) göre bilimsel ve kültürel olarak kendini geliştiren aynı zamanda belirli alanda uzmanlaşmış bireylerin olduğu eğitim kurumlarında, tek bir kişinin liderliği etkin bir şekilde işlememekte ve bu çok da kabul görmemektedir. Dağıtımçı liderlik, eğitim kurumlarında iş birliği içinde, aynı amaçların paylaşıldığı, eşgüdümlü ve dönüşümlü bir biçimde resmi ve resmi olmayan ortamlarda etkili olabilecek bir yaklaşımdır (Baloğlu, 2011, 2012). Araştırmacılar tarafından okullar için dağıtımçı liderlik incelenilen konulardan biridir. Yapılan araştırmalara bakıldığında; dağıtımçı liderliğin örgütsel bağlılık (Ataş Akdemir ve Ayık, 2017), iş doyumu (Ağırdaş, 2014; Akyürek, 2016), örgütsel güven (Adıgüzelli, 2016; Yılmaz ve Turan, 2015), okulların etkililik düzeyi (Atılkan, 2019), örgüt iklimi (Çomak, 2021) ve örgütsel mutluluk (Sevim, 2021) gibi kavramlar ile olan ilişkinin incelendiği görülmüştür. Ayrıca yapılan çalışmalar incelendiğinde dağıtımçı liderliğin yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile ilişkisini inceleyen herhangi bir çalışmanın bulunmadığı görülmüştür. Dağıtımçı liderlik ile yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları arasında ilişki incelenerek dağıtımçı liderliğe farklı bir değişken ile bakmanın literatüre de katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Eğitim yöneticilerine, öğretmenlere, eğitim kurumlarında çalışacak öğretmen ve yönetici adayları yetiştiren üniversitelere ve bu konu ile ilgilenmek isteyen araştırmacılara rehber niteliğinde olacaktır. Ayrıca araştırma sonuçları okul yöneticilerine, dağıtımçı liderlik rolleri ve kullandıkları güç kaynakları konusunda fikir verecektir. Bununla birlikte Millî Eğitim Bakanlığı kapsamında eğitim yöneticisi yetiştirmeye dayalı politikaların şekillendirilmesinde ve eğitimin yönetim aşamasında öğretmen liderliğinin desteklenmesi bakımından verilecek olan hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bu bulgulardan yararlanılabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın problem cümlesini "Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rolleri ile okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkinin düzeyi nedir?" oluşturmaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır;

1. Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerini gerçekleştirme durumları öğretmen algılarına göre ne düzeydedir?
2. Okul yöneticilerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanımları öğretmen algılarına göre ne düzeydedir?
3. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rolleri ve kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişki ne düzeydedir?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rolleri ile kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasındaki ilişkiyi, ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algısına göre incelemeyi hedefleyen bu çalışmada betimsel ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu modelde birden fazla değişken arasındaki ilişki, değişkenler üzerinde hiçbir etki oluşturmadan derinlemesine incelenir. Araştırmacılar olguyu daha iyi anlayabilmek için değişkenler arasındaki ilişkiye bakmakta ve bu ilişkilerin belirlenmesi de kişinin olgu ile ilgili fikir yürütmesini kolaylaştırmaktadır (Büyüköztürk vd., 2012). Araştırmada güç kaynakları bağımsız değişken iken dağıtımçı liderlik rolleri bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de Düzce ili içerisinde yer alan MEB bünyesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Düzce il Millî Eğitim Müdürlüğü’nden alınan verilere göre; Düzce ilinde bulunan 49 lisede 1615 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırma evreninde yer alan öğretmenler uygun örnekleme yöntemi ile araştırmaya katılmışlardır. Bu örnekleme yönteminde evrendeki her temsilin, örnekleme seçilme olasılığı aynı ve bağımsızdır (Büyüköztürk vd., 2012).

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında Krejcie ve Morgan'a (1970) göre 1615 katılımcıdan oluşan evren için örneklem sayısı en az 310 katılımcıdır. Saruhan ve Özdemirci' ye (2016) göre ise 1750 evren büyüklüğü için örneklem sayısı 315'tir. Bu kapsamda evreni temsil etmek üzere 340 katılımcıya ulaşılmış ve veriler toplanmıştır.

Veri Toplanması

Veriler üç ayrı form üzerinden toplanmıştır. Kişisel bilgi formunda öğretmenlerin demografik bilgilerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Ardından Şahin vd. (2014) tarafından Türkçe' ye uyarlanan "Dağıtımçı Liderlik Ölçeği" ile Altinkurt ve Yılmaz'ın (2013) geliştirmiş oldukları "Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği" uygulanmıştır. Kullanılan ölçekleri geliştiricilerden, araştırmada ölçekleri kullanabilmek adına izin alınmıştır. Ölçekler çevrimiçi araçlar aracılığıyla öğretmenlere gönderilerek uygulanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Dağıtımçı Liderlik Ölçeği 37 maddeden oluşmaktadır. Ölçek beşli Likert tipindedir. "(1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum" seçenekleri ile değerlendirilmektedir. Mevcut araştırma kapsamında öğretmenlere uygulanan Dağıtımçı Liderlik Ölçeği'nin Cronbach's Alpha değeri ölçeğin tamamı için .96 olarak bulunmuştur. Ölçek tek boyutlu olarak kullanılmıştır.

Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nde 37 madde bulunmakta ve beşli Likert tipindedir. Ölçek "(1) Hiçbir zaman, (2) Çok nadir, (3) Bazen, (4) Çoğunlukla, (5) Her zaman" seçenekleri ile değerlendirilmektedir. Ölçek yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ters madde bulunmamakta ve toplam puan elde edilememektedir. Her boyutun aritmetik ortalaması bulunarak kendi içinde 1 ile 5 arasında ortalamaya dönüştürülmüş hali ile karşılaştırmalar yapılabilir. Örgütsel güç kaynakları ölçeğinde; 1.00-1.79 puan aralığı "hiçbir zaman", 1.80-2.59 puan aralığı "Çok nadir", 2.60-3.39 puan aralığı "Bazen", 3.40-4.11 puan aralığı "Çoğunlukla", 4.12-5.00 puan aralığı "Her zaman" düzeyini ifade etmektedir. Öğretmenlere uygulanan Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları yasal güç; .83, ödül gücü; .87, zorlayıcı güç; .92, uzmanlık gücü; .92, karizmatik güç; .95 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı ise .89 olarak tespit edilmiştir.

Verilerin Analizi

Veriler SPSS 25.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular %95 güven aralığında ve .05 anlamlılık düzeyi esas alınarak değerlendirilmiştir. Öncelikle verilerin istatistiksel analizler için uygunluğu değerlendirmek amacıyla veri seti incelenmiştir. Kayıp değer olmadığı için kayıp veri analizine gerek duyulmamıştır. George ve Mallery'e (2010) göre çarpıklık ve basıklık değerinin +2 ile -2 arasında yer aldığı değerler normal kabul edilebilir. Çalışmanın çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 aralığında olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde, çalışmanın amacına uygun olarak yapılan analizlere ve analiz sonuçlarına ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerini ne düzeyde kullandıklarını belirlemektir. Elde edilen bulgular Tablo 1' de verilmiştir.

Tablo 1. Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rolleri ve kullandıkları örgütsel güç kaynakları düzeyi

Boyutlar/Alt Boyutlar	N	\bar{x}	ss
Dağıtımçı Liderlik	340	3.93	.59

Tablo 1'de öğretmen algıları çerçevesinde okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rolleri incelendiğinde; dağıtımçı liderlik düzeylerinin ($\bar{x}=3.93$) yaklaşık olarak "katılıyorum" düzeyinde olduğu bulunmuştur.

2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin güç kaynaklarını ne düzeyde kullandıklarını belirlemektir. Elde edilen bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları düzeyi

Boyutlar/Alt Boyutlar	N	\bar{x}	Ss
Güç Kaynakları	340	3,33	,45
Yasal Güç	340	3,91	,73
Ödül Gücü	340	3,83	,74
Zorlayıcı Güç	340	1,67	,82
Uzmanlık Gücü	340	4,12	,71
Karizmatik Güç	340	3,88	,89

Örgütsel güç kaynakları alt boyutlarında; yasal güç ($\bar{x}=3.91$), ödül gücü ($\bar{x}=3.83$) ve karizmatik güç ($\bar{x}=3.88$) "çoğunlukla" düzeyine yakın olduğu, zorlayıcı güç ($\bar{x}=1.67$) "hiçbir zaman" düzeyine yakın olduğu, uzmanlık gücünün ($\bar{x}=4.12$) ise "her zaman" düzeyine yakın olduğu bulunmuştur.

3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Öğretmen algıları çerçevesinde okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rolleri ve kullandıkları güç kaynakları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Korelasyon analizi sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7
1. Dağıtımçı Liderlik	1						
2. Güç Kaynakları	.51**	1					
3. Yasal Güç	.36**	.59**	1				
4. Ödül Gücü	.58**	.73**	.29**	1			
5. Zorlayıcı Güç	-.40**	.15**	.054	-.25**	1		
6. Uzmanlık Gücü	.59**	.82**	.47**	.66**	-.30**	1	
7. Karizmatik Güç	.63**	.77**	.34**	.65**	-.39**	.82**	1

*p<.01

Tablo 3'te yer alan sonuca göre; dağıtımçı liderlik ile güç kaynakları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.51$; $p<.01$) vardır. Dağıtımçı liderlik ile; yasal güç arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.36$; $p<.01$), ödül gücü ile pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.58$; $p<.01$), zorlayıcı güç ile negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=.40$; $p<.01$), uzmanlık gücü ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=.59$; $p<.01$), karizmatik güç ile de yine pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=.63$; $p<.01$). Diğer bir ifadeyle dağıtımçı liderlik puanları arttıkça yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç puanları da artmakta ancak zorlayıcı güç puanları azalmaktadır.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonucu öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerini yükseğe yakın, ortalamanın üzerinde bir seviyede gerçekleştirdiklerini ortaya koymaktadır. Günümüz eğitim sistemi içerisinde okul yöneticiliğinin akademik, mesleki, toplumsal, teknolojik ve bilimsel birçok içeriği aynı anda sürdürebilmesi bununla birlikte okul içi yönetme, denetleme ve kontrolü sağlaması tek bir kişinin liderliğine dayalı yönetimlerde olası değildir. Sistemin karmaşıklaşması ve uzmanlaşmanın artması ile okullarda liderlik rollerinin de paylaşılmasına ihtiyacı duyulmuştur. Tek bir kişinin liderliğinin yetersiz kaldığı günümüz eğitim kurumlarında dağıtımçı liderliğin uygulanabilir olduğunu ve bu sayede eğitim sistemi açısından okullarda verimin artacağını dile getirmek uygun olacaktır. [Spillane'a \(2005\)](#) göre çağımızda okullara ait en etkin liderlik tarzı dağıtımçı liderlik anlayışıdır. Yapılan iş bölümü ile verim artacak, okullar sadece akademik açıdan değil sportif, kültürel, bilimsel açılardan da kendini geliştirme fırsatı elde edecektir. Liderlik rollerinin öğrenciler, öğretmenler, veliler ve diğer katılımcılar ile paylaşılması okula olan aidiyet duygusunu geliştirecek, aidiyet duygusunun olduğu bağlamda da katılımcıların görevleri üzerindeki motivasyonu artacaktır.

Dağıtımçı liderlik ile ilgili literatür taraması yapıldığında; [Sevim \(2021\)](#), [Çomak \(2021\)](#), [Atılkan \(2019\)](#) ve [Akgün \(2019\)](#) tarafından yapılan araştırmalarda yöneticilerin dağıtımçı liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri yüksek olarak bulunmuştur. [Baloğlu \(2016\)](#) yaptığı çalışmada yöneticilerin dağıtımçı liderlik davranışları sergileme düzeyini iyi olarak bulmuştur. Bu anlamda [Sevim \(2021\)](#), [Çomak \(2021\)](#), [Atılkan \(2019\)](#), [Akgün \(2019\)](#), [Baloğlu \(2016\)](#) tarafından dağıtımçı liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyi ile ilgili olarak yapılan bu çalışmalar araştırmamızı destekler niteliktedir.

Okul yöneticilerinin zorlayıcı güce az başvurdukları, en yüksek seviyede uzmanlık gücünü kullandıklarını söylenebilir. Yasal, ödül, karizmatik güçlerini ise ortalama ve biraz üzerinde bir düzeyde kullandıkları ifade edebilir. Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile ilgili olarak literatür taraması yapıldığında; [Uzun \(2019\)](#) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin en çok uzmanlık gücünü, en az zorlayıcı gücü; yasal, ödül, karizmatik gücü ise sık kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. [Konanç \(2020\)](#) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin genel toplamda yüksek düzeyde güç sergilediği, en az zorlayıcı gücü kullandıkları; bağlılık, ödül, uzmanlık ve karizmatik gücü ise çoğunlukla kullandıkları sonucunu elde etmiştir. [Titrek ve Zafer \(2009\)](#) tarafından yapılan araştırmada

okul yöneticilerinin en çok yasal ve zorlayıcı, en az ise ödül gücünü kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Etki sahibi liderler, örgüt üyeleri üzerinde etki oluşturabilmek için örgütsel güç kaynaklarından uzmanlık ve karizmatik güç kullanmaktadırlar (Yukl ve Taber, 1983). Uzmanlık gücünün kullanımı örgüt üyelerini motive ederek istekli bir şekilde çalışmasını sağlayacak bu da örgütsel verimin artmasına yol açabilir. Araştırma bulgularında da yer alan okul yöneticilerinin zorlayıcı gücü en az düzeyde kullanıyor olması da örgütsel bağlılık ve verimlilik açısından olumlu bir durumdur. Bu açıdan mevcut araştırmaların sonuçlarında ve araştırma bulgusunda da yer alan okul yöneticilerinin en çok uzmanlık gücünü en az zorlayıcı gücü kullanmaları; örgütsel bağlılık, yöneticiye güven, örgütsel mutluluk gibi faktörleri olumlu anlamda etkileyerek okulu sağlıklı insan ilişkileri temelinde eğitim öğretimin devam ettiği verimli kurumlar haline getirmesi beklenebilir.

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rolleri ile kullandıkları örgütsel güç kaynakları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel güç kaynaklarından; yasal güç ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, ödül gücü ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, zorlayıcı güç ile negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki, uzmanlık gücü ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki, karizmatik güç ile de yine pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dağıtımçı liderlik puanları arttıkça yasal güç, ödül gücü, uzmanlık gücü ve karizmatik güç puanları da artmakta ancak zorlayıcı güç puanları azalmaktadır.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyini ülke geneline yaymak için; okul yöneticisi yetiştiren kurumlarda ya da lisansüstü eğitimde dağıtımçı liderliğe yönelik ders içerikleri artırılabilir ya da okul yöneticilerinin bu yönde kendini geliştirmesini amaçlayan eğitim faaliyetleri düzenlenerek dağıtımçı liderliğin ülke genelinde uygulaması artırılabilir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin uzmanlık gücü kullanım düzeylerinin her zaman seviyesinde olduğu görülmüştür. Araştırmanın bu sonucunu sürdürülebilmek adına; okul yöneticilerinin uzmanlık gücü kullanımının okul iklimi, örgütsel mutluluk gibi olumlu okul ortamını destekleyici değişkenler ile ilişkisine bakılarak okul yöneticilerinin uzmanlık gücünü kullanımındaki motivasyonları artırılabilir ve bu etkiler okul yöneticileri ile paylaşılarak uzmanlık gücü kullanımının devamlılık göstermesi sağlanabilir. Uzmanlık gücünün tüm okul yöneticileri tarafından önemsenmesi ve kullanılması adına eğitim yöneticisi yetiştirme politikasında düzenlemeler yapılarak okul yöneticisi olabilmek için eğitim yönetimi alanında yüksek lisans mezunu olma şartı aranabilir.

Ödül gücünün daha etkin kullanılabilmesi için; yasal olarak ödül verme ile ilgili okul yöneticilerinin yetkileri genişletilebilir. Millî Eğitim Bakanlığı olarak daha işlevsel ve işleyen, aynı zamanda öğretmenlerin motivasyonlarını arttırıcı bir ödül sistemi kurulabilir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırmanın örneklemini resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırma özel okullarda, ortaokul veya ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler ile de yapılabilir. Araştırmaya öğrencilerin ve velilerin görüşü de dahil edilerek kapsamı genişletilmiş şekilde yapılabilir. Nicel olarak yapılan bu araştırma, nitel ya da karma yöntemler kullanılarak da yapılabilir. Örgütsel güç kaynakları kullanımı ile farklı liderlik biçimleri arasındaki ilişki incelenebilir.

KAYNAKÇA/REFERENCES

- Adair, J. (2005). *The John Adair handbook of management and leadership*. London: Thorogood.
- Adıgüzzelli, Y. (2016). Dağıtılmış liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 41(185), 269-280.

- Ağırdaş, Y. (2014). *Resmi liselerde dağıtımci liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi (Çorum İli Örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Ağiroğlu Bakır, D. & Aslan, Y. (2015). Paylaşılan liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi / The effect of distributed leadership on teachers' organizational commitment. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5 (3) , 56-71. DOI: 10.19160/e-ijer.38888
- Akgün, Ö. F. (2019). *Dağıtımci liderlik davranışlarının okul türüne ve müdürlerin belirli özelliklerine göre incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Akyürek, M. İ. (2016). *İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu algıları arasındaki ilişki düzeyleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2013). Okullarda örgütsel güç ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *e-International Journal of Educational Research*, 4(4), 1-17.
- Ataş Akdemir, Ö. ve Ayık, A. (2017). The impact of distributed leadership behaviors of school principals on the organizational commitment of teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(12B), 18-26.
- Atılkan, N. (2019). *Okul müdürünün dağıtımci liderlik davranışları ile okulların etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük, Türkiye.
- Aydın, M. (1991) Eğitim Yönetimi, Ankara; Hatipoğlu Yayınevi. (Üçüncü Baskı).
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları" na ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Baloğlu, N. (2016). Okul müdürlerinin dağıtımci liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(4), 1858-1866.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri. (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2017). Okul liderliği paylaşılan lider: Dağıtımci lider. <http://www.kamudanhaber.net/okulda-liderligi-paylastiran-lider-dagitimci-lider>
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik* (8.Baskı). Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.
- Çelik, S. (2016). *Resmi liselerde dağıtılmış liderlik ve öğretmen özerkliği ilişkisinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Çomak, M. (2021). *Okul yöneticilerinin dağıtımci liderlik uygulama becerileri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiler* (Yüksek lisans tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir, Türkiye.
- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (13. Baskı). Bursa: Dora Yayıncılık.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- French, J. R. P. and Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. (Ed.: D. Cartwright ve A. Zender). *Studies in Social Power*. University of Michigan Press, Ann Arbor, 151-164.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of Social Psychology*, Vol. 2 (pp. 877-917). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence*. Florence: More Than Sound.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Harris, A. (2005). *Crossing boundaries and breaking barriers: Distributing leadership in schools*. London: Specialist Schools Trust.
- Heck, R. H. and 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.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi*. (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Jacobs, G. E. (2010). *The relationship between distributed leadership as practiced by principals and the organizational commitment of the teachers*. Phd. Dissertation, Georgia Southern University, USA.
- Kara, C. (2022). *Okul müdürlerinin dağıtımci liderlik davranışları ile okul aile bağlantısı arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak, Türkiye.

- Konan, N. & Gedik, A. (2019). Özgeci liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması / Adaptation of the altruistic leadership scale to Turkish for educational organizations: A validity and reliability study. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 76-92. DOI: 10.19160/ijer.661177
- Konan, N., & Mermer, S. (2021). Kuantum liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *E-Uluslararası Pedagoji Dergisi*, 1(1), 74-86. Erişim bağlantısı: <https://www.e-ijpa.com/index.php/pedandragoji/article/view/13>
- Konaç, D. (2020). Ortaokul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ile öğretmenlerin iş stresi arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize, Türkiye.
- Krejcie, V. and Morgan, D. (1970). Determining and psychological measurement. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lee, K. L. and Low, G. T. (2008). The exercise of social power and the effect of ethnicity: Evidence from Malaysian's industrial companies. *International Business Research*, 1(2), 53-65.
- Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. (1991). *Educational administration*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Ordu, A. & Nayır, F. (2021). Dijital liderlik nedir? Bir tanım önerisi. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 68-81. DOI: 10.19160/e-ijer.946094
- Saruhan, C., Ş. ve Özdemirci, A. (2016). *Bilim, felsefe ve metodoloji* (4.Basım). İstanbul: Beta Yayın.
- Sevim, H. İ. (2021). *Okullardaki dağıtımçı liderlik ile örgütsel mutluluk ve sinerjik iklim arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, Türkiye.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Şahin, M., Uğur, C., Dinçel, S., Balıkcı, A. ve Karadağ, E. (2014). Dağıtımçı liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması, dil geçerliği ve ön psikometrik incelenmesi. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 3(2), 19-30.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Smith, M. L. (2007). *Study of Teacher Engagement in Four Dimensions of Distributed Leadership in One School District In Georgia*. Doctoral dissertation. Georgia Southern University, USA.
- Titrek, O. ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 69(60), 657-674.
- Toprakçı, E. (2000). Geleceğin müdürleri açısından okul müdürlerinin liderlik yeterliği, *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 24, 117-128. (Basılı dergi) Elektronik Erişim: <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/gelecegin-mudurleri2.pdf>
- Toprakçı, E. (2001). Okul yönetimi süreci ve liderlik, *Eğitim Araştırmaları Dergisi* 1(3-4), 139-149. Erişim: <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2021/01/okul-yonetimi-sureci-ve-liderlik.pdf>
- Uzun, M. (2019). *Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin kendini işe vermeleri arasındaki ilişki (Kahramanmaraş İli Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, Türkiye.
- Yahaya, R. ve Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
- Yılmaz, D. ve Turan, S. (2015). Dağıtılmış liderliğin okullardaki görünümü: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 93- 126.
- Yukl, G. & Taber T. (1983). The effective use of managerial power. *American Management Associations*, New York.