

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/267205130>

# Relations between Value-Based Leadership and Distributed Leadership: A Casual Research on School Principals' Behaviors

Article in Educational Sciences: Theory and Practice · March 2012

CITATIONS

22

READS

2,622

1 author:



**Nuri Baloğlu**

Ahi Evran Üniversitesi

34 PUBLICATIONS 168 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



The effects of family leadership orientation on social entrepreneurship, generativity and academic success of college students [View project](#)

# Değerler Temelli Liderlik ile Dağıtımçı Liderlik Arasındaki İlişkiler: Okul Müdürünün Davranışını Değerlendirmeye Dönük Nedensel Bir Araştırma\*

Nuri BALOĞLU<sup>a</sup>  
Ahi Evran Üniversitesi

## Öz

Bu çalışmada okul müdürlerinin değer temelli liderlik davranışları ile dağıtımçı liderlik davranışları arasındaki ilişkiler öğretmen algılarına dayalı olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma nedensel bir desenle ele alınmıştır. Çalışma grubunda maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle belirlenen 225 ilköğretim öğretmeni yer almıştır. Veriler Değerler Temelli Liderlik ölçeği ve Dağıtımçı Liderlik Envanteri yardımıyla toplanmıştır. Ölçeklerin yapı geçerlikleri doğrulayıcı ve acımlayıcı faktör analizi yardımıyla belirlenmiştir. Veriler Pearson Çarpım Momentler Korelasyonu ve Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi teknikleriyle çözümlenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları değer temelli liderliğin dağıtımçı liderlik ile 0.74 düzeyinde pozitif bir ilişki içerisinde bulunduğunu göstermektedir. Regresyon analizi sonuçları ise değer temelli liderliğin dağıtımçı liderliğin takım çalışması alt boyutunu % 41, destek verme alt boyutunu %47, vizyon oluşturma alt boyutunu %43 ve denetim alt boyutunu da % 27 yordadığını göstermektedir.

## Anahtar Kelimeler

Değer Temelli Liderlik, Dağıtımçı Liderlik, Okul Müdürü, Liderlik Uygulamaları, Öğretmen Görüşleri.

Bilim, çok boyutlu ve disiplinler arası bir konu olan liderliğin doğasını hâlâ sorgulamaktadır. Bass'a (1981) göre liderliği açıklama konusundaki en önemli çalışma, Ralph Stogdill tarafından yapılmış olan araştırmadır. Graber ve Kilpatrick'in (2008) bildirdiğine göre Stogdill bu çalışmasıyla liderliğin bir odak değere ya da ilkeye bağlı bulunmadığını da ortaya koymuştur. Bunun üzerine yönetim alanında değerler boyutunda yapılan tartışmalar daha yoğun olarak ele alınmaya başlanmıştır (s. 182).

\* Araştırma, 26-28 Ekim 2011 tarihleri arasında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nde düzenlenen Değerler Eğitimi Sempozyumu'nda sözel bildiri olarak sunulmuştur.

a Dr. Nuri BALOĞLU Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yardımcı doçenttir. Çalışma alanları arasında okul yönetimi, sınıf yönetimi ve liderlik gibi temalar yer almaktadır. İletişim: Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Terme Cad. 40100 Kırşehir. Elektronik posta: nbalglu@ahievran.edu.tr Tel: +90 386 211 4371 Fax: +90 386 213 4513.

Selznik'e (1957) göre liderler, içlerini değerlerle doldurdıkları zaman örgütler kurumsallaşmış olurlar. Araştırmacıya göre değişim, değerlerin transferinden başka bir şey değildir. Burns (1978) ise değerleri dönüştürücü liderliğin anahtarı olarak görmektedir. Burns'e göre liderlerin temel fonksiyonları değerleri tanımlamak ve değerler konusunda insanların hissettikleri şeyin farkında olmalarını sağlamaktır. Liderlik, değerleri açıklayabilmeyi, etkileyebilmeyi ve örgütün amaçları yönünde onlardan yararlanabilmeyi içermektedir (Burns, s. 43).

Davise (2011) göre değerler pek çok amaca hizmet etmektedir. Değerler; (1) Karar ve eylemlerimize rehber olan bir ahlaki kılavuz olarak, (2) Kaos ve gelişme esnasında istikrarı sağlayan bir dayanak olarak, (3) İnsanları birbirine çeken bir mıknatıs olarak, (4) Özellikle zor zamanlarda üyeleri birbirine bağlayan bir tutkal olarak, (5) Takıma ait bir kimlik olarak ve (6) Birey ve takım performansını değerlendiren bir ölçü aracı olarak hizmet edebilmektedir.

Dolan ve Garcia'ya (2002) göre değerlerle yönetim, bir stratejik liderlik aracıdır. Kouzes ve Posner (1993) de değerlerin örgütün her kademesinde çalışanların karşılaştıkları sorunlara bir rehber olarak, onların bağımsız ve sorumlu davranmalarını sağlayacak bir içsel pusula görevi göreceğini ifade etmektedir (s. 53). Buna göre değerler, özellikle, belirsizlik durumunda kalan birey ve örgütler için stratejik bir yön sağlama aracıdır.

Teorisyenler ve liderlik yazarları etkili liderliğin en temel bileşeni olarak değerleri tanımlamaktadırlar. Liderler için güçlü ve etkileyici değerlere sahip olmak, başarılı liderliğin anahtar niteliğidir. Bu yaygın kaniya göre güçlü liderler güçlü kişisel değerlere, ilkelere ya da etik davranışa da sahip olan liderlerdir (Graber ve Kilpatrick, 2008, s. 180).

Araştırma bulguları kişisel değerleri dikkate alınmanın liderlik üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymaktadır (Mancheno, Endres, Polak ve Athanasaw, 2009). Değerleri dikkate alınan bireyler, daha güçlü bir işbirliği içerisine girmekte ve takım çalışmalarına daha etkin olarak katılabilmektedirler. Üyelerin değerlerini dikkate alma, daha destekleyici iş ortamları yaratmakta ve sıra dışı örgütsel başarıları ortaya çıkaran bir etken olmaktadır.

Liderlik bir etkileme süreci olarak kabul edilirse, *değerler ile liderlik arasındaki ilişki, liderlerin izleyenlerini değerler yoluyla etkilemesiyle ortaya çıkmaktadır*. Liderler, grup üyelerini kendi değerleri yönünde etkileyebildikleri gibi, üyelerinin kişisel inanç ve değerlerini örgütsel amaçlarla bütünleştirerek de örgüt amaçlarını gerçekleştirmektedirler.

Örgütsel stratejiyi ortak değerler üzerine inşa etmek ve bunu eyleme dönüştürmek, liderlik becerileri kadar örgüt kültürünü yönetme ve örgüte kimlik sağlama gibi değişik yönetsel becerileri de gerektirmektedir. Nicholls (1999) liderliği *yönetsel, stratejik ve değer temelli* olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Araştırmacıya göre bu üç fonksiyon birbirinin tamamlayıcısı olan, *el, akıl ve gönül* gücüyle liderlik yapabilmeyi içermektedir. *El* ile liderlik yönetsel liderliktir. Bu liderlik türü denetim yoluyla performans üzerine odaklanmayı gerektirmektedir. *Akılla* liderlik stratejik liderliktir. Bu da etkili bir örgüt için akıl yoluyla dönüşüm süreçlerini yönetmeyi içermektedir. Değer temelli liderlik ise bu iki uygulamayı da kapsamakla birlikte izleyenleri *gönül* gücüyle etkileme esasına dayanmaktadır. Bu nedenle değer temelli liderlik, insanların elleri ve akılları kadar gönüllerinin de dikkate alınmasını gerektirmektedir.

Örgüt kültürü, örgüte yönelik bir değer ortaklığıdır. Örgüt kültürünün en önemli bileşeni olan değerlere ilişkin bu ortaklık, değer temelli liderlik altında gerçekleşmektedir (Bouch, 2006; Worline ve Boik, 2006). Esas olarak örgüt kültürü içerisinde yer alan değerler ve değerler temelli liderlik uygulaması karşılıklı bir nedensellik içerisine girmektedir.

Değerler temelli liderlik, örgüt kültürü içerisinde, örgüte kimlik sağlayıcı bir davranış olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu girişim örgüt üyelerinin değerlere uygun davranması ve değerlere uygun çözümler üretmesini sağlarken, birbirine zıt dünya görüşü ya da uç fikirlere sahip üyeleri birbirine bağlayan bir tutkal görevi görmektedir. Aynı kapsamda değerler temelli liderlik, yapılan işi anlamlı kılama açısından çok önemli bir strateji oluşturmada ve örgütsel verimliliği arttıran önemli bir faktör olmaktadır. Yine bu noktada değerler temelli liderliğin ürün ya da hizmeti bir değer durumuna getirerek işe ve iş yerine yabancılaşmayı önlemektedir.

Eğitim örgütleri değer temelli liderlik uygulamalarının yoğun olarak yaşandığı birimlerdir. Okullar, gerek toplumsal yaşamın mikro düzeydeki bir örneği olarak gerekse de bireyleri yaşama hazırlayan mesleki topluluk olarak çok çeşitli değerlerin iç içe yaşandığı kurumlardır. Okul örgütünde rol oynayan her öğenin ayrı bir değer sistemine sahip olabilmesi, bu iç içe geçmişliği daha karmaşık bir duruma getirmektedir. Bu perspektiften bakıldığında değer temelli liderliğin okul örgütünün her boyutunda farklı bir uygulama alanı bulacağı da söylenmelidir.

O'Toole (1996) ise bir örgütteki değer temelli liderlik uygulamalarını *birliği ve beraberliği sağlama, güven sağlama, dinleme, sorumlu kılma, açık düşünme ve paydaş olmayı sağlama* olarak sıralamaktadır. Balcı ise değerlere dayalı yönetimi, örgüt etkililiğini en üst düzeye çıkarmak amacıyla çalışanların ortak değerler etrafında bütünleştirilmesi, onların değer odaklı davranmalarının sağlanması olarak ifade etmektedir (Yılmaz, 2008, önsöz). Başarılı örgütlerin bir değer sistemine uygun olarak yönetilen kurumlar olduğu görüşünü vurgulayan Çelik (1997) ise özgün bir yapıya sahip olan okul örgütündeki liderler için değerlere dayalı yönetim uygulamalarının büyük bir önem arz ettiğini belirtmektedir.

Kuşkusuz değer temelli liderlik, liderliğin her alanıyla olduğu gibi dağıtıcı liderlik perspektifiyle de yakından ilişkilidir. Örgütlerde tek adam liderliğine karşı çıkan dağıtıcı liderlik uygulamaları, birbirini tamamlayan bilgi, beceri ve uzmanlıkları formal

ve informal yapılarda bütünleştirmek suretiyle toplam liderlikte sinerji yaratmayı içeren bir yaklaşımdır. Bu yönüyle dağıtımçı liderlik hem bir liderlik tekniği, hem de liderlikte değerlere dayalı yapılanma örneği olarak ele alınabilecek bir konudur.

Literatürde dağıtımçı liderlik yaygın olarak paylaşılmış liderlik (shared), takım liderliği ve demokratik liderlikle eş anlamlı olarak kullanılsa da, bu kavramın anlamı bunlardan farklıdır. Storey (2004) yaptığı bir çalışmada dağıtımçı liderliği ifade edebilmek için “paylaşılmış” terimine yer verdiklerini, ancak terimin gerçek anlamının bunu tam olarak karşılamadığını belirtmektedir. Spillane’a (2005a) göre de dağıtımçı liderlik paylaşılmış liderliğe sınırlı olarak izin verebilir. Fakat bu liderlik türü yalnızca iki birey arasında gerçekleşmesi yönüyle takım liderliğinden; paylaşımın her zaman demokratik olmaması yönüyle de demokratik liderlikten farklılaşmaktadır.

Kuantum mekaniği, oluşum ve aktivite teorileriyle yakın bir ilişki içerisinde bulunan dağıtımçı liderlik anlam olarak yapılandırıcılık yaklaşımına daha yakın bulunmaktadır (Baloğlu, 2011). Liderler, izleyenler ve onların birbirleri arasında kurdukları bağ üzerinde duran bu liderlik türü, kişileri değil, kişilerin etkileşimleri içerisinde kurulan bağı, liderlik olarak ele almaktadır. Bu bakış açısında liderlik, bir kişi tarafından sergilenen davranışlar serisi olarak değil; örgüt içerisindeki normatif ilişkiler kalıbı olarak görülmektedir. Bir örgütteki toplam liderlik potansiyelini o örgütteki tüm liderlerin toplam liderliğe olan ortak katkısının bir sonucu olarak gören dağıtımçı liderlik bu yönüyle diğer liderlik teorilerinden ayrı bir noktada yer almaktadır (Harris, 2005).

Dağıtımçı liderlik, liderlik karşıtlarının temel çıkış noktalarından birisidir. Başlangıçta egemen ‘tek adam’ liderliğine bir alternatif olarak ele alınsa da sonradan durumsallık yaklaşımıyla bağdaştırılmış (Elmore; 2000; Gronn, 2000; Spillane, 2005a, 2005b) ve daha taksonomik bir liderlik modeline dönüştürülmüştür. Model tek adam liderliği ve çoklu liderlik uygulamalarını aynı yapı içerisinde bütünleştirmektedir. Gronn (2009a; 2009b) bu yapıyı *hibrit (melez) liderlik* olarak adlandırmaktadır.

Gronn’a göre (2002) örgütlerde liderliği yayma, onu bir kişinin egemen olduğu liderlik anlayışından daha etkili bir sonuç sağlamaktadır. Bir örgütün toplam liderlik kapasitesini arttırmak için liderliği yaymak ve yayılan liderliği de akort (koordine) etmek gerekir. Liderliği yayma, örgütsel hiyerarşi ve konuma bağımlı kalmaksızın formal ya da informal biçimde liderliği örgüt içi ve dışına taşıyabilmeyi ifade eder. Akort, yani uyumlaştırma eylemi ise

yayılmış olan liderliği, birbirini olumlu etkileyecek şekilde koordine etmeyi içerir. Bir örgütte liderliğin yayılma ve uyum düzeyinin temel göstergeleri üç başlık altında toplanır. Bunlar: Çalışanlar arasındaki (a) *Spontane (kendiliğinden kurulan) işbirlikleri* (b) *Sezgisel işbirliği* ve (c) *Görevsel işbirliğidir*. Bu süreçte bireylerinin sahip olduğu bilgi, beceri ya da uzmanlık bir diğerinin tamamlayıcısı durumundadır. Kişiler, birbirleri arasında uyumludur ve çoğunlukla da aynı değerleri paylaşırlar.

Spillane’e (2005a) göre de liderlik bireylerin tek yönlü eylemlerinde değil, onların karşılıklı etkileşimleri içerisinde gerçekleşmektedir (s. 147-148). Dağıtımçı liderlik, liderler, izleyenler ve durum bileşenlerinin etkileşimleri toplamından oluşan bir sistemdir. Sistem ise kendisini oluşturan parçaların toplamından daha fazlasıdır.

Spillane, Halverson ve Diamond’a (2001) göre liderliğin yerleşik doğası, uygulamalardan oluşmaktadır. Bu da liderliği çoklu aktörlerin etkileşimde bulunduğu akışkan bir yapı içerisine yerleştirir. Bu uygulamalarda amaç, liderliği hiyerarşiye bağlı kalmaksızın daha fazla kişinin eylemleriyle buluşturmaktır. Bu yönüyle dağıtımçı liderlik sadece üst kademe liderliğiyle ilgili değil, liderliğin örgütün her seviyesinde gerçekleştirilmesiyle ilgilidir.

Spillane (2005b) liderliğin sorumluluğunun farklı yollardan dağıtılabileceği üzerinde durmaktadır. Araştırmacıya göre liderlik *kolektif* ya da *koordine* olarak dağıtılabılır. Bu tür dağıtımlar, bireylerin sahip oldukları farklı bilgi, beceri ve uzmanlıkları, ikili ve çoklu liderlik yapılarına dönüştürerek monopol liderlik yapısına göre daha güçlü konuma getirmektedir.

Elmore (2000), dağıtımçı liderlik hakkındaki görüşlerini doğrudan okul liderliği üzerine inşa etmektedir. Bu yazara göre de dağıtımçı liderlik, bir örgütte insanların sahip oldukları farklı bilgi, beceri ve yeterlikleri tutarlı yapılar içerisinde buluşturabilme ve bu yolla çoklu rehberlik ve yönlendirme kaynağı olabilmeyi ifade etmektedir. Standart temelli reform hareketini görüşlerinde bir rehber olarak kullanan Elmore performans ve iyileştirme amacıyla okul örgütündeki uzman kaynakların tutarlı bir kültürel yapı içerisinde bütünleştirilmesini önermektedir. Böylece dağıtımçı liderliğin okul örgütünde daha somut ve işlevsel bir noktaya getirebileceğini ifade etmektedir (s. 15).

MacBeath (2005) ise liderlikteki dağıtımın farklı amaçlar için farklı yollardan yapılabileceğini belirtmektedir. Araştırmacıya göre liderliğin dağıtımını formal olabileceği gibi informal, fırsatçı, stratejik,

faydacı, artışı ya da kültürel olabilir. Formal dağıtım süreci, güven duygusuna bağlı olarak kademeli bir şekilde informal ve diğer dağıtım uygulamalarını da beraberinde getirmektedir (MacBeath, Oduro ve Waterhouse, 2004; Spillane 2006).

Okul örgütünde liderlik önemlidir. Pek çok araştırmacı okul liderliğini okul etkililiğini ve okulu geliştirmeye katkı sağlayan en önemli faktör olarak görmektedir (Balcı, 2002; Sammons, Hillman ve Mortimer, 1995; Scheerens, 1992). Günümüz eğitim yönetimi uygulamaları, değerler açısından mevcut eğitim ortamlarındaki pozitivist paradigmanın egemenliğini sorguladığı gibi (Turan, 2004; Turan ve Şişman, 2004) tek adam liderlik paradigmasını da sorgulamaktadır (Goleman, 2002; Harris, 2004). Sergiovanni'ye göre moral bir topluluk moral liderlikle yönetilmelidir (Akbaba-Altun, 2003). Okul yapıları her geçen gün, hem pozitivist paradigmanın etkisinden hem de kahraman liderlik stiline hızla uzaklaşmakta ve okul takımı arasında liderliğin değer odaklı paylaşımını vurgulayan daha işbirlikçi, daha dağıtım yapıları içerisine girmektedir. Bu durum okul müdürlerinin davranışlarında değer temelli liderlik ile dağıtım liderlik uygulamalarını ortak bir temelde buluşturmaktadır.

### Amaç

Bu çalışmanın genel amacı okul müdürlerinin değer temelli liderlik davranışları ve dağıtım liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi durumu, öğretmen algılarına dayalı ortaya koymaktır. Değerler temelli liderliğin dağıtım liderlik üzerindeki yordamsal etkilerini belirlemek suretiyle okul liderliğinin geliştirilmesine katkı sağlamak, bu çalışmanın alt amacını oluşturmaktadır.

### Yöntem

#### Model

Bu araştırma, değerler temelli liderliğin (i) takım çalışması, (ii) destek verme, (iii) vizyon oluşturma ve (iv) denetim boyutlarından oluşan dağıtım liderliği yordama düzeyini belirlemek amacıyla nedensel bir desende tasarlanmıştır. Bu doğrultuda değerler temelli liderlik kavramı bağımsız değişken, dağıtım liderlik kavramı ise bağımlı değişken (açıklanan) olarak ele alınmıştır. Değerler, insanların yargılaması için ileri derecede soyut ve genel kavramlardır. Sağlıklı bir ölçme için bu kavramların somutlaştırılması gerekir. Bu sebeple değerler ve yönetim arasındaki ilişkiyi araştırmada derinliğine çalışmak gerekse de (Nishiniura, 2008) her iki liderlik türünün ampirik kanıtlarla desteklenmesi ihtiyacı bu çalışmanın nicel paradigmaya uygun ele alınmasının temel gerekçesini oluşturmaktadır.

#### Araştırma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu İç Anadolu bölgesinde yer alan üç farklı ilde görev yapmakta olan 225 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmuştur. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örneklem yöntemlerinden, maksimum çeşitlilik yöntemi tercih edilmiştir. Çalışma grubunun evreni temsil yeteneği göz önünde tutularak grupta yer alan öğretmenlerin il, ilçe ve köylerde görev yapan farklı branş ve farklı mesleki kıdem düzeyinde bulunan kişilerden oluşmasına özellikle dikkat edilmiştir. Ancak yine de temsil düzeyinin tespitini tam olarak sağlamak mümkün olmadığından, bu durum araştırmanın bir sınırlılığı olarak kabul edilmiştir.

Çalışma grubunun demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.**  
Çalışma Grubunun Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Seçenekler | 1        |       | 2       |      | 3      |      | 4     |  | 5   |  | Toplam |
|------------|----------|-------|---------|------|--------|------|-------|--|-----|--|--------|
|            | Erkek    | Kadın |         |      |        |      |       |  |     |  |        |
| Cinsiyet   | $\eta$   | 127   | 98      |      |        |      |       |  |     |  | 225    |
|            | %        | 56.4  | 43.6    |      |        |      |       |  |     |  | 100    |
| Branş      | Sınıf    |       | Branş   |      |        |      |       |  |     |  | -      |
|            | $\eta$   | 90    | 135     |      |        |      |       |  |     |  | 225    |
|            | %        | 40.0  | 60.0    |      |        |      |       |  |     |  | 100    |
| Kıdem      | 1-5      |       | 6-10    |      | 11-15  |      | 16-20 |  | +21 |  |        |
|            | $\eta$   | 81    | 74      | 36   | 10     | 24   |       |  |     |  | 225    |
|            | %        | 36.0  | 32.9    | 16.0 | 4.4    | 10.7 |       |  |     |  | 100    |
| İl         | Kırşehir |       | Aksaray |      | Yozgat |      |       |  |     |  | -      |
|            | $\eta$   | 66    | 72      | 87   |        |      |       |  |     |  | 225    |
|            | %        | 29.3  | 32.0    | 38.7 |        |      |       |  |     |  | 100    |

### Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada Türk dili ve kültürüne uyarlanmış iki ölçek kullanılmıştır. Bunlardan bir okul müdürleri tarafından gösterilen değer temelli liderlik davranışlarını öğretmen algılarına dayalı olarak ortaya çıkararak *Değerler Temelli Liderlik Ölçeği*, diğeri ise yine öğretmen algılarına dayalı olarak okul müdürleri tarafından gösterilen dağıtımçı liderlik davranışlarını ortaya çıkaran *Dağıtımçı Liderlik Envanteri*'dir<sup>1</sup>.

**Değerler Temelli Liderlik Ölçeği:** Ölçek yöneticilerin sergilemiş oldukları değer temelli liderlik davranışlarının, çalışanlar tarafından algılanma düzeylerini belirlemek üzere Garg ve Krishnan (2003) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 5'li Likert cevaplama skalalı toplam 20 madde tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türk dili ve kültüründeki yapı geçerliğinin tespiti için doğrulayıcı faktör analizi tercih edilmiştir. Bu kapsamda, ölçeğin alt boyutlarını doğrulayıcı faktör analizine tabi tutmadan önce, tahmin edilen değerlerin teorik limitleri aşıp aşmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuca göre teorik limitleri aşan değere rastlanmamıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indekslerinden Ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri ve istatistikî anlamlılık düzeyleri [ $\chi^2=176.39$ ,  $df=97$ ] olarak hesaplanmıştır. Modellerine ait diğer uyum iyiliği indeksleri [GFI=0.94, AGFI=0.96, CFI=0.91, RMSEA=0.08] önerilen modelin uygun olduğunu göstermiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen faktör yükleri 0.51 ile 0.79 arasında değişmektedir. Ölçeğin güvenilirliği, iç tutarlılık yöntemi ile incelenmiş olup Cronbach Alpha kat sayısı 0.94 olarak saptanmıştır. Sonuç olarak Değerler Temelli Liderlik Ölçeği; *hiçbir zaman* (1), *nadiren* (2), *bazen* (3), *genellikle* (4) ve *her zaman* (5) cevaplama skalası olmak üzere 5'li Likert tipi toplam yirmi madde ve faktör analizi sonucunda tek boyut olarak düzenlenmiştir. Ölçekten alınan yüksek puan, yöneticinin öğretmenleri değerler yoluyla etkilemeyi tercih ettiğini, birlikte çalıştığı öğretmenlerden değerlere uygun tutum, davranış ve performans göstermelerini beklediğin göstergesidir.

Madde örnekleri:

- (1) Amaç ve ilkelerinden taviz vermez.
- (2) Takipçileri için etik sorumluluk ilkelerini uygular.

**Dağıtımçı Liderlik Envanteri:** Ölçek okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından algılanma

düzeylerini belirlemek üzere Hulpia, Devos ve Rosseel (2009) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 5'li Likert cevaplama skalalı toplam 23 madde ve (i) Destek Verme, (ii) Denetim ve (iii) Takım Çalışması olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türk dili ve kültüründeki yapı geçerliğinin tespiti için doğrulayıcı faktör analizi tercih edilmiştir. Bu kapsamda, ölçeğin alt boyutlarını doğrulayıcı faktör analizine tabi tutmadan önce, tahmin edilen değerlerin teorik limitleri aşıp aşmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuca göre teorik limitleri aşan değere rastlanmıştır. Ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri ve istatistikî anlamlılık düzeyleri saptanmıştır [ $\chi^2=851.36$ ,  $df=221$ ,  $p<.01$ ]. Serbestlik derecesine bağlı olarak düşük Ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri, önerilen modelin toplanan veriye uygun olmasına karşın modele ait diğer uyum indeksleri de [GFI=0.67, AGFI=0.68, PGFI=0.66, RMSEA=0.15] ölçek için önerilen modelin uygun olmadığını göstermiştir. Elde edilen bu sonuca göre standart uyum değerleri kapsamında, çalışma modeline ilişkin elde edilen değerler incelendiğinde modellenen faktör yapısını doğrulamadığı saptanmıştır. Bunun üzerine veriler açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Öncelikle veri setinin faktör analizine uygun olarak Pearson çarpım momentler korelasyon kat sayısının kullanılması ile korelasyon matrisi oluşturulmuştur. Faktör analizinin sonucunun yorumlanabilir olmasına KMO ve Bartlett Testi sonuçları dikkate alınarak karar verilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliği çalışması için ilk olarak toplanan verilerin Kaiser Meyer Olkin= $0.93$  ve Bartlett [ $p<.01$ ] test analizleri sonuçları ile faktör analizinin yapılabileceği anlaşılmıştır. Daha sonra, çalışmanın faktör analizinde ölçeğin orijinal boyuttan çok faktörlü yapıda olmasından dolayı Varimax dik eksen döndürme tekniği tercih edilmiştir. Faktör analizi sonucunda ölçeğin yirmi üç maddesinin öz değeri 1'den büyük dört alt boyuttan, öz değer toplamı 16.11 ve açıklanan varyans yüzdesi toplamı 70.04 ve alt ölçek maddelerinin faktör yükleri ise 0.64 ile 0.81 arasında değiştiği saptanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği, iç tutarlılık yöntemi ile incelenmiş olup Cronbach Alpha iç tutarlılık kat sayıları 0.86 ile 0.94 arasında değişmektedir. Sonuç olarak Dağıtımçı Liderlik Envanteri; *hiçbir zaman* (1), *nadiren* (2), *bazen* (3), *genellikle* (4) ve *her zaman* (5) cevaplama skalası olmak üzere 5'li Likert tipi toplam yirmi üç madde ve faktör analizi sonucunda (i) takım çalışması, (ii) destek verme, (iii) vizyon oluşturma ve (iv) denetim olmak üzere dört alt boyut olarak düzenlenmiştir. Bunlar:

**Takım Çalışması:** Dağıtımçı liderlik perspektifinde liderlik takımın tamamına yayılır. Tüm üyeler uzmanlıklarını (bir havuzda) birleştirerek liderlik

1 Her iki ölçeğin uygulama izni elektronik posta yoluyla yazarlarından alınmıştır.

fonksiyonunu bir grup özelliği şeklinde etkileşimli bir işbirliği içerisinde gerçekleştirir (Gronn, 2002; Hulpia ve ark., 2009). Bu boyuttan alınan yüksek puan, okul müdürünün okulu bir takımla yönettiğinin bir göstergesidir. Madde örnekleri:

- (1) *Okulumuzda iyi çalışan bir liderlik ekibi bulunmaktadır.*
- (2) *Okulumuzun ana hedeflerini gerçekleştirmek için liderlik ekibinin tüm üyeleri aynı çabayı gösterir.*

**Destek Verme:** Örgütte ortak vizyona ulaşabilmek için üyeleri motive edici ve onları bu destekleyici bir role ihtiyaç duyulur (Hulpia ve ark., 2009). Ölçeğin bu boyuttan alınan yüksek puan okul müdürünün okul örgütünde yer alan tüm üye ve temsilcilerle okul amaçları yönünde işbirliği yapıldığının bir göstergesidir.

Madde örnekleri:

- (1) *Gerektiğinde okul dışında öğretmenlere yardım sağlayabilmektedirler.*
- (2) *Yeni gelişmeleri denemek için ilgilerim yönünde beni daima teşvik etmektedirler.*

**Denetim:** Bir okuldaki yöneticinin yönlendirme, kontrol etme ve gözlemlene rollerine odaklanmaktadır. Denetisel liderlik fonksiyonu temel olarak formal liderlerin bir fonksiyonu olarak karşlanır ve dağıtılması oldukça zordur (Hulpia ve ark., 2009). Bu boyuttan alınan yüksek puan, okul müdürünün hedeflere ulaşabilmede denetim sürecini bir paylaşım aracı olarak kullandığının göstergesidir.

Madde örnekleri:

- (1) *Öğretmenlerin süreç içerisinde ilerlemelerini değerlendirmektedirler.*
- (2) *Öğretmenlerin ulaştıkları sonuçları (çıktıları) değerlendirilmektedirler.*

**Vizyon Oluşturma:** Bu boyuttan alınan yüksek puan, yöneticinin okulunda uzun vadeli, açık ve paylaşılan bir vizyon oluşturduğunun bir göstergesidir.

Madde örnekleri:

- (1) *Uzun vadeli bir vizyonu vurgulamaktadırlar.*
- (2) *Okul vizyonunu tartışmaktadırlar.*

Her iki ölçeğe ait alt ölçeklerin madde sayıları, ortalama skorları ve standart sapmaları Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2.**

*Değerler Temelli Liderlik Ölçeği ve Dağıtımçı Liderlik Envanteri'nin Güvenirlik Kat Sayıları, Ortalamaları ve Standart Sapmaları*

| Değerler Temelli Liderlik Ölçeği | Madde Sayısı | $\eta$ | Alpha | X    | SS  |
|----------------------------------|--------------|--------|-------|------|-----|
| 1-Değerler Temelli Liderlik      | 20           | 225    | .94   | 3.77 | .82 |
| Dağıtımçı Liderlik Envanteri     |              |        |       |      |     |
| 1- Takım Çalışması               | 10           | 225    | .94   | 3.49 | .93 |
| 2- Destek Verme                  | 6            | 225    | .88   | 3.48 | .94 |
| 3- Vizyon Oluşturma              | 4            | 225    | .88   | 3.71 | .95 |
| 4- Denetim                       | 3            | 225    | .86   | 3.63 | .95 |
| Toplam                           | 23           | 225    | .95   | 3.58 | .79 |

## İşlem

Araştırmada veriler, "Değerler Temelli Liderlik Ölçeği" ve "Dağıtımçı Liderlik Envanteri"nin çalışma grubundaki öğretmenlere dört adet yüksek lisans öğrencisinin de yardımlarıyla 2011-2012 öğretim yılı başlangıcında yapılan seminer programları kapsamında uygulanmasıyla elde edilmiştir. Uygulamada katılımcıların istekli olmasına özellikle dikkat edilmiştir. Ölçeklerin cevaplandırma süresinin yaklaşık 10-12 dakika sürdüğü gözlenmiştir. Elde edilen verilerin çözümlenmesi üç aşamada yapılmıştır. Bu aşamalara ilişkin ayrıntılar aşağıda sunulmuştur:

- (i) Birinci Aşama: Araştırmada istatistiksel çözümlenmelere geçilmeden önce, öğretmenlere uygulanan veri toplama araçları 5'li Likert sistemiyle puanlandırılmıştır.
- (ii) İkinci Aşama: Değerler Temelli Liderlik Ölçeği ve Dağıtımçı Liderlik Envanteri'nden elde edilen puanlar arasındaki ilişkilerin saptanması için *Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi* kullanılmıştır.
- (iii) Üçüncü Aşama: Değerler Temelli Liderlik Ölçeği'nden elde edilen puanların Dağıtımçı Liderlik Envanteri'nden elde edilen puanları yordama düzeyinin belirlenmesinde *Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi* kullanılmıştır. Analizlerde Değerler Temelli Liderlik bağımsız değişken, Dağıtımçı Liderlik alt boyutları [(i) takım çalışması, (ii) destek verme, (iii) vizyon oluşturma ve (iv) denetim] ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

## Bulgular

### Değerler Temelli Liderlik ve Dağıtımçı Liderlik Arasındaki Korelasyonel İlişkiler

Tablo 3'te ilköğretim okulu öğretmenlerin müdürlerinin değerler temelli liderlik ve dağıtımçı liderlik algı puanları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi için yapılan korelasyon analizi sonuçları sunulmuştur. Değerler temelli liderlik ile dağıtımçı liderliğin takım çalışması [ $r=.64$ ], destek verme [ $r=.69$ ], vizyon oluşturma [ $r=.66$ ], denetim [ $r=.51$ ] alt boyutları ve toplam puan [ $r=.74$ ] arasında pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır.

**Tablo 3.**  
Değerler Temelli Liderlik ve Dağıtımçı Liderlik Arasındaki Korelasyon Matrisi

| Değişkenler        | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6 |
|--------------------|------|------|------|------|------|---|
| 1- Değ. Tem. Lid.  | -    |      |      |      |      |   |
| 2-Takım Çalışması  | .64* | -    |      |      |      |   |
| 3-Destek Verme     | .69* | .65* | -    |      |      |   |
| 4-Vizyon Oluşturma | .66* | .61* | .70* | -    |      |   |
| 5-Denetim          | .51* | .58* | .59* | .55* | -    |   |
| 6-Dağ. Lid. Toplam | .74* | .84* | .87* | .85* | .80* | - |

$\eta=225$ , \* $p<.01$

### Değerler Temelli Liderlik ve Dağıtımçı Liderlik Arasındaki Regresyon Bulguları

Tablo 4'te değerler temelli liderliğin dağıtımçı liderliğin takım çalışması boyutunu yordama gücünün değerlendirilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Değerler temelli liderliğin dağıtımçı liderliğin takım çalışması boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı [ $F_{(1-223)}=160.36$ ,  $p<.01$ ] bulunmuştur. Buna göre değerler temelli liderlik dağıtımçı liderliğin takım çalışması boyutundaki değişimin %41'ini [ $R=.64$ ,  $R^2=.41$ ] açıklayabilmektedir.

**Tablo 4.**  
Değerler Temelli Liderlik ve Dağıtımçı Liderliğin Takım Çalışması Boyutu Arasındaki Basit Değişkenli Regresyon Matrisi

| Takım Çalışması           | B   | SH <sub>B</sub> | $\beta$ | t    |
|---------------------------|-----|-----------------|---------|------|
| Sabit                     | .76 | .22             |         | 3.43 |
| Değerler Temelli Liderlik | .72 | .05             | .64     | .12  |

$n=225$ ,  $R=.64$ ,  $R^2=.41$ ,  $F=160.36$   $p=.00$

Tablo 5'te değerler temelli liderliğin dağıtımçı liderliğin destek verme boyutunu yordama gücünü değerlendirmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Değerler temelli liderliğin dağıtımçı liderliğin destek verme boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı

[ $F_{(1-223)}=205.41$ ,  $p<.01$ ] olarak bulunmuştur. Değerler temelli liderlik dağıtımçı liderliğin destek verme boyutundaki değişimin %47'sini [ $R=.69$ ,  $R^2=.47$ ] açıklayabilmektedir.

**Tablo 5.**  
Değerler Temelli Liderlik ve Dağıtımçı Liderliğin Destek Verme Boyutu Arasındaki Basit Değişkenli Regresyon Matrisi

| Destek Verme              | B   | SH <sub>B</sub> | $\beta$ | t    |
|---------------------------|-----|-----------------|---------|------|
| Sabit                     | .51 | .21             |         | 2.45 |
| Değerler Temelli Liderlik | .78 | .05             | .69     | .14  |

$n=225$ ,  $R=.69$ ,  $R^2=.47$ ,  $F=205.41$   $p=.00$

Tablo 6'da değerler temelli liderliğin dağıtımçı liderliğin vizyon oluşturma boyutunu yordama gücünün değerlendirilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Değerler temelli liderliğin dağıtımçı liderliğin vizyon oluşturma boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı [ $F_{(1-223)}=172.69$ ,  $p<.01$ ] bulunmuştur. Değerler temelli liderlik dağıtımçı liderliğin vizyon oluşturma boyutundaki değişimin %43'ünü [ $R=.66$ ,  $R^2=.43$ ] açıklayabilmektedir.

**Tablo 6.**  
Değerler Temelli Liderlik ve Dağıtımçı Liderliğin Vizyon Oluşturma Boyutu Arasındaki Basit Değişkenli Regresyon Matrisi

| Vizyon Oluşturma          | B   | SH <sub>B</sub> | $\beta$ | t     |
|---------------------------|-----|-----------------|---------|-------|
| Sabit                     | .83 | .22             |         | 3.74  |
| Değerler Temelli Liderlik | .76 | .05             | .66     | 13.14 |

$n=225$ ,  $R=.66$ ,  $R^2=.43$ ,  $F=172.69$   $p=.00$

Tablo 7'de değerler temelli liderliğin dağıtımçı liderliğin denetim boyutunu yordama gücünün değerlendirilme amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Değerler temelli liderliğin dağıtımçı liderliğin denetim boyutunu yordama gücü istatistiksel olarak anlamlı [ $F_{(1-223)}=82.27$ ,  $p<.01$ ] bulunmuştur. Buna göre değerler temelli liderlik dağıtımçı liderliğin denetim boyutundaki değişimin %27'sini [ $R=.51$ ,  $R^2=.27$ ] açıklayabilmektedir.

**Tablo 7.**  
Değerler Temelli Liderlik ve Dağıtımçı Liderliğin Denetim Boyutu Arasındaki Basit Değişkenli Regresyon Matrisi

| Denetim                   | B    | SH <sub>B</sub> | $\beta$ | t    |
|---------------------------|------|-----------------|---------|------|
| Sabit                     | 1.39 | .25             |         | 5.49 |
| Değerler Temelli Liderlik | .59  | .06             | .51     | 9.07 |

$n=225$ ,  $R=.51$ ,  $R^2=.27$ ,  $F=82.27.69$   $p=.00$



### Tartışma

Bu çalışmada okul müdürlerinin değer temelli liderlik davranışları ile dağıtımçı liderlik davranışları arasındaki ilişkiler ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleriyle açıklanmaya çalışılmıştır. Öğretmenlere göre müdürlerin değerler temelli liderlik davranışları ve dağıtımçı liderlik uygulamaları arasında yüksek bir ilişki bulunmaktadır [ $r=.74$ ;  $*p<.01$ ]. Regresyon analizi sonuçları ise değer temelli liderliğin dağıtımçı liderliğin denetim alt boyutu dışında kalan ( $R^2=.27$ ,  $p<.01$ ) diğer üç boyutunu (Takım Çalışması  $R^2=.41$ ,  $p<.01$ ; Destek Verme  $R^2=.47$ ,  $p<.01$ ; Vizyon Oluşturmayı  $R=.66$ ,  $R^2=.43$ ;  $F=172.69$ ,  $p<.01$ ) yüzde 40'ın üzerinde yordadığını göstermektedir. Bu bulgular, çalışmada ele alınan eğitimci grubun bir özelliği olabilir.

House ve arkadaşları (1999) tarafından yapılan bir araştırma belli kültürel farkların insanların liderliği düşünme yolları üzerinde etkili olduğunu, lider ve liderliğe verilen önceliklerin kültürden kültüre farklı olduğunu ortaya koymuştur. Aynı araştırma bulguları değer temelli liderliğin tüm kültürlerde önemli bir destek bulduğunu ve takım yönelimli liderliğin değer temelli liderlikle bir korelasyon içerisinde olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, farklı kültürel yapılarda elde edilmiş olmasına rağmen değerler temelli liderlik konusunda bu çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlarla bir paralellik içerisindedir. Aynı durum, bizim çalışmamız için bir tutarlılık göstergesi olarak kabul edilebilir.

Değerler temelli liderlik ve dağıtımçı liderlik arasındaki bu yüksek korelasyonun önemli bir nedeni her iki liderlik türünün de paylaşım eylemini temele alması olabilir. Değer temelli liderliğin özü, liderin takipçilerini bir değer ya da değerler dizisiyle etkileme esasına dayanmaktadır. Değer odaklı liderler dostluk, yardımlaşma, dayanışma, sevgi, saygı ve hoşgörü gibi değerler yoluyla üyelerin birlik ve beraberliğini sağlayabilmektedirler. Dağıtımçı liderlik ise birbirini tamamlayan bilgi, beceri ya da uzmanlıkların bir araya getirilmesiyle oluşturulan çoklu liderlik yapıları üzerinde durmaktadır. Bu anlamda her iki liderlik türünün ortak noktasında paylaşım yer almaktadır. Ancak değerler temelli liderlik, soyut olan bir değer ya da değerler dizisine yönelik bir paylaşımı içerirken dağıtımçı liderlik, iş birliği ve çalışma ortaklığı gibi daha somut kavramsal yapılar etrafında bütünleşmeyi içeren paylaşımı ifade etmektedir. Bu noktadan hareketle, iki liderlik modelinin ortak hareket noktasının *daha büyük ve daha güçlü bir yapının parçası olarak güçlenme duygusu* olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, biri soyut diğeri de somut olan iki paylaşım eyleminin

ortak bir temelde birbirini tamamladığı görülmektedir. Connors (2006) tarafından yapılan bir çalışmada örgütsel sosyal sermayenin geliştirilmesinde değer temelli liderliğin etkileri ele alınmış ve örgüt potansiyelini en yüksek seviyeye çıkartan ve sosyal sermayeden en yüksek düzeyde yararlanan grupların *örgütün sosyal dokusuna uygun içsel dinamikler oluşturabilen gruplar olduğu* ortaya konmuştur. Bu sonuçlar, değer temelli liderlik düşüncesinin sosyal sermayeyi geliştiren önemli bir destek olduğunu gösterdiği kadar birbirini tamamlayan yapılarda değerlerin de ne kadar önemli olduğunu gösteren güçlü bir kanıt olarak gözükmektedir.

Ehrhart ve Klein (2001) tarafından yapılan bir çalışmada liderlerin değer ve kişilikleri ile liderlikte görev ve ilişkiye yönelimleri arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Sonuçlar *değerlerin liderlik önceliklerini tahmin etmede belirleyici olduğunu göstermiştir*. Bizim çalışmamızın en çarpıcı bulgularından biri, dağıtımçı liderliğin denetim alt boyutunun değer temelli liderlik tarafından en az yordanan boyut olmasıdır. Bu durum bu araştırmanın yapıldığı kültürel kesitte denetime atfedilen değer farklı bir önceliği yansıtması şeklinde görülebilir. Fakat bunun asıl nedeni, ülkemizdeki okul müdürlerinin takım çalışması, vizyon ve destek liderliği konularında daha paylaşımcı ve daha değerlere dönük davranışlar sergilerken, denetim konusunda yetkilerini daha az paylaşma eğiliminde olmaları olabilir. Bu durum eğitim kurumlarında *dağıtımçı denetim uygulamaları* üzerinde düşünmeyi gerektirmektedir şeklinde yorumlanabilir.

### Sonuç

Araştırmada bağımsız değişken olarak ele alınan değerler temelli liderliğin dağıtımçı liderlik ile 0.74 düzeyinde güçlü bir pozitif ilişki içerisinde bulunduğu ve değer temelli liderliğin dağıtımçı liderliğin önemli bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ulaşılan bu sonuç kapsamında, *okul müdürlerinin değerler temelli liderlik davranışlarına yönelirken, liderlik sorumluluklarını da başkalarıyla paylaştıkları ortaya çıkmaktadır*. Müdürlerinin hangi değer ya da değer dizilerine yöneldikleri bu araştırmanın çalışma konusu dışındadır. *Bir değer ya da değerler dizisine dayalı olarak yapılan liderlik uygulamalarının liderlikteki paylaşım düzeyini artırıyor olması* hem eğitim kurumlarında hem de diğer organizasyonlarda liderlik kapasitesi geliştirmede dikkate alınmalıdır.

# Relations between Value-Based Leadership and Distributed Leadership: A Casual Research on School Principals' Behaviors\*

Nuri BALOĞLU<sup>a</sup>

Ahi Evran University

## Abstract

In this study, the relations between value-based leadership and distributed leadership behaviors of school principals were defined on the basis of the views of the primary school teachers. A casual research was designed for this. 225 primary school teachers were took part in study group determined the maximum variation sampling method. Data were gathered by scale of Values-Based Leadership and Distributed Leadership Inventory. Confirmatory and exploratory factor analyses were used to define construct validity of the scales. Pearson's Product Moment Correlation and Multiple Linear Regression Analysis techniques were used in the analysis processes. Findings showed that there were .74 positive correlation between Value Based Leadership and Distributed Leadership. The results of regression analysis indicated that the distributed leadership was explained by value-based leadership from 27% to 43%. Four dimensions for distributed were leadership were team work (41%), support (47%), vision creating (43%) and control (27% of).

## Key Words

Value-Based Leadership, Distributed Leadership, School Principals, Leadership Implementations, Teacher Opinions.

The nature of leadership as a multi-dimensional and interdisciplinary subject has been questioned by the theorists. According to Bass (1981), Stogdill's study provided some evidence that a focus on values was not considered among the most critical traits of leadership. Graber and Kilpatrick (2008) pointed out that Selznick (1957) wrote organizations become mature and "institutionalized" only when leaders infuse them with values and for Burns (1978) leadership clearly involves influencing and clarifying human values and aligning them with the ne-

eds of the organization. According to Davis (2011), values serve as a moral compass to guide decisions and action; as a foundation that provides stability during growth and chaos; as a magnet that attracts people like values and as glue that hold members of a team together, especially in difficult times; as an identity that defines the team; and as a measuring device that sets standards for both individual and team performance (p. 5).

Dolan and Garcia (2002) share that "values guide for employees at all levels and functions (p. 101). And, Kouzes and Posner (1993) point out that "values for the employees create an inner compass for solution of every problem. In this mean, it can be said that values are a direction for employees and organizations, especially for an uncertainty situations.

Leadership writers and theorists have increasingly described values as a key component of effective leadership. A common theme is that leaders should possess a strong foundation of personal values, principles, or ethics. Another recurring thought is that the values of the leader should reflect the organization's values, which are transmitted to or

\* This study was presented at the Values Education Symposium, October 26-28, 2011, Eskisehir Osmangazi University, Eskisehir, Turkey.

a Nuri BALOĞLU, Ph.D., is currently an assistant professor at the Department of Educational Sciences, Educational Management and Supervision. His research interests include school management, classroom management and leadership. Correspondence: Assist. Prof. Nuri BALOĞLU, Ahi Evran University, Faculty of Education, Department of Educational Management and Supervision, Terme Cad. 40100 Kirsehir/Turkey. E-mail: nbalglu@ahievran.edu.tr Phone: +90 386 211 4371.

at least accepted by the organization's members (Graber & Kilpatrick, 2008, p. 180). Research evidences also showed that efforts to take into account personal values had a positive effect on leadership (Mancheno, Endres, Polak, & Athanasaw, 2009). If the leadership is accepted as an influence processes, the relationship between values and leadership is emerging with leader's impact on followers' values.

Nicholls (1999) discusses three types of leadership: inspirational, strategic and supervisory in his writing. According to him value-centered leadership is a guide to leadership in depth. With this, value-centered leadership is an operational model for strategic leadership in depth. It permits a definition of strategic behavior that can be applied at any level in an organization.

On the other hand organizational culture is a value partnership for the members. This partnership is always done under the value-based leadership (Bouch, 2006; Worline & Boik, 2006). According to O'Toole (1996) some characteristics of values-based leadership are integrity, vision, trust, listening, respect for followers, clear thinking and inclusion. Values centered leadership was explained by Balcı as maximize the effectiveness of the organization around common values via the integration of employees (Yılmaz, 2008). Çelik (1997) refers that the successful organizations are managed by accordance with a values system and schools must managed with values.

Distributed leadership does not mean with shared, team or democratic leadership. Storey (2004) pointed out that we used shared leadership as distributed leadership in our research. But its real meaning was different from shared. Spillane (2005a) also pointed out that it often is used interchangeably with "shared leadership," "team leadership," and "democratic leadership. But its real meaning is very different from these. Thinking of distributed leadership is in a deep relation with quantum mechanics, emergency theory and activity theory (Baloğlu, 2011). In this approach leadership is not series of behaviors exhibited by a person, is seen as a pattern of relationships within the normative in the organization (Harris, 2005).

It initially has come up as a reaction to the work of the leadership of one man and Gronn (2000), Spillane (2005a; 2005b) and Elmore's works (2000) made it a taxonomic point of view, emphasizing the application of leadership has become. Model integrates one-man leadership and multiple leadership practices in the same system. Gronn (2009a; 2009b) has called this leadership as hybrid structure. According to Gronn (2002) distributed leadership means people are working in concert to pool their initiatives and expertise so that the outcome is greater than the sum of their individual actions. He pointed out three forms of concertive action that can be observed as spontaneous

collaboration, intuitive working relations, and institutionalized practices. Spillane (2005a) point out that leadership is the product of the interactive web of two and more actors' interactions, their use of artifacts, and their situation. According to Spillane, Halverson, and Diamond (2001) leadership practice takes shape in the interactions of people and their situation, rather than from the actions of an individual leader and distributed leadership focuses on how the leader and their followers work in concert to solve a problem or achieve a goal. Spillane (2005b) pointed out that leadership can distribute as collective or coordinately among multiple leaders. Emphasizing individual expertise, as well as working in concert towards a common goal Elmore (2000) used the standards-based reform movement as a basement for distributed leadership. As to MacBeath (2005), he added six distribution kinds as formal, informal, pragmatic, strategic, incremental, opportunist and cultural distribution. According to him and his colleagues formal distribution is bringing another distribution kind in the time (MacBeath, Oduro, & Waterhouse, 2004; Spillane 2006).

Many researchers look at the school leadership as the most important factor for improving school effectiveness (Balcı, 2002; Sammons, Hillman, & Mortimer, 1995; Scheerens, 1992) In today's educational management practices, the effects of the positivist paradigm are questioned by its antagonists (Turan 2004; Turan & Şişman 2004) and at the same time, this questioning has been made for the paradigm of one person leadership. (Goleman, 2002; Harris, 2004) According to Sergiovanni a moral society have to be managing with moral leadership (Akbaba-Altun, 2003). This situation brings together on a common basis value-based leadership behaviors and distributed leadership behaviors of school principals in leadership practices.

### Purpose

The aim of this study is to define the casual relations between value-based leadership and distributed leadership behaviors of school principals with the views of the primary school teachers.

### Method

#### Model

The research was planned in a casual design. In this scope, value based leadership consists of (i) team working, (ii) support, (iii) vision and (iv) supervision. They were appointed as independent variable; distributed leadership was appointed depend variable. Nishiniura (2008) pointed out that a research on values had to be handled in a qualification model for good measurement, but because of the need empiric evidence a quantitative model was prefer-

red for this research.

### Study Group

225 primary school teachers were took part in the study group determined the maximum variation sampling method.

### Instruments

Data were gathered by two scales. Values-Based Leadership Scale (VBL) developed Garg and Krishnan (2003). A five point likert, 20 items, one dimension scale was adapted in Turkish Culture and result of confirmatory factor analyze showed that [GFI=0.94, AGFI=0.96, CFI = 0.91, RMSEA=0.08] factor loads of the scale ranked 0.51 to 0.79. Cronbach alpha internal consistency coefficient was found 0.94

Distributed Leadership (DL) Inventory was developed Hulpia, Devos, and Rosseel (2009). A five point likert scale, 23 items, three dimension scale was adapted in Turkish Culture and it was found that values were rising to theoretical limits [GFI=0.67, AGFI = 0.68, PGFI=0.66, RMSEA=0.15]. Upon this, Exploratory factor analyze was made. Kaiser Meyer Olkin was found 0.93 and Bartlett was found [ $p<.01$ ]. Varimax indicated that the scale was four dimensions in Turkish Culture. Fourth dimension (1, .2., 3. and 4.items on the original scale) was named as Vision. Total explained variance was 70.04. Item loadings of sub-scale ranged from 0.64 to 0.81. Cronbach Alphas were ranked between 0.86 and 0.94.

### Procedures

The related literature was reviewed, theoretical basement consisted and scales were supplied by permissions of authors and implanted at the study group. Pearson's Product Moment Correlation and Multiple Linear Regression Analysis techniques were used in the analysis processes in this scope, in first step: teachers' answers were dappled on the scale. In second step: Pearson Moment Correlation Analyze was made points of the scale. In third step: The multiple regression analyze was made for define the level of prediction of VBL the points of DL.

### Results

Findings showed that there was .74 positive correlation between Value Based Leadership and Distributed Leadership. The results of regression analysis indicated that the value-based leadership explains 41% of team work ( $R=.64$ ,  $R^2=.41$ ,  $F=160.36$ ,  $p<.01$ ); 43% of support ( $R=.69$ ,  $R^2=.47$ ,  $F=205.41$ ,  $p<.01$ ); 43% of vision creating ( $R=.66$ ,  $R^2=.43$ ,  $F=172.69$ ,  $p<.01$ ) and 27% of supervision ( $R=.51$ ,  $R^2=.27$ ,  $F=82.27.69$ ,  $p<.01$ ). These were sub scales

of Distributed Leadership Inventory.

### Discussion

In this research, the relations between value-based leadership and distributed leadership behaviors of school principals were tried to explain by the views of primary school teachers. It was found that there was [ $r=.74$ ;  $*p<.01$ ] positive correlation between two leadership styles. In addition this, findings of regression analyze showed that value based leadership estimated % 41 Team Working ( $R^2=.41$ ,  $p<.01$ ); %47 Supporting ( $R^2=.47$ ,  $p<.01$ ); % 43 Vision ( $R^2=.43$ ,  $p<.01$ ) and % 27 Supervision ( $R^2=.27$ ,  $p<.01$ ). These were sub scales of distributed leadership.

These findings may be a feature of the group handled in this research scope. A survey findings made by House et al. (1999) showed that cultural differences were impacting people's ways of thinking on leadership and, the priorities of leadership were different from culture to culture. Same research findings show that value-based leadership would be universally endorsed is strongly supported. Team-oriented leadership is strongly correlated with value-based leadership, and also universally endorsed. They identified 21 specific leader attributes and behaviors that are universally viewed as contributing to leadership effectiveness. Eleven of the specific leader characteristics composing the global charismatic/value-based leadership dimension were among these 21 attributes. It can be said that these findings are in a parallelism with this research findings. In addition this, the same findings of study can be considered as an indicator of its consistency too.

The high correlation between values-based leadership and distributed leadership is an important cause of both the leadership of both species may be based on the sharing action. Value-oriented leaders try to ensure the entirety of members with as values same as friendship, cooperation, solidarity, love, respect and tolerance. As to distributed leadership, it complements each other in the knowledge, skills, or is created by bringing together the expertise focuses on multiple leadership structures. In this sense, both the type of leadership is sharing a common point. However, when values-based leadership includes a share for a the abstract value or set of values, distributed leadership includes the conceptually sharing with the integration concrete structures such as cooperation and work together. From this point on, it can be said that common point for these two leadership models is to be the feeling of being part of a larger and more powerful structure. A research findings made by Connors (2006) on the groups which attained maximum benefits from their social capital in organizations showed that support for the idea of values-based leaders as being promo-

ters of social capital in their groups, which in its turn becomes a driver of group performance. Values-based leaders were especially well positioned to develop the social capital of their groups because they have strong inspirational abilities and a solid value structure, and because they did not need to resort to authoritarian approaches to influence their subordinates. These results indicate that there is an important relation between the support and social capital developed in complementary structures. These results are a confirmation to complement and a strong evidence for how important values it is.

A research findings made by Ehrhart and Klein (2001) on values and personality dimensions used to predict participants' preferences for relationship showed that values and personality were useful in predicting leadership preferences. One of the most interesting findings of this research was the supervision was that at least estimated sub-dimensions became among others. This can be cultural differentiation or a priority to reflect the value attributed to supervision, perceived as a problem. Real reason of this could be that school principals were good at teamwork, vision sharing and support than supervision made with others. They may be more carefully at sharing the power.

## References/Kaynakça

- Akbaba-Altun, S. (2003). Eğitim yönetimi ve değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (1), 7-18.
- Balcı A. (2002). *Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma* (3. bs.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baloğlu N. (2011). Dağıtımci liderlik: Okullarda yönetiminin yeniden yapılandırılması sürecinde dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 127-148.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bouch, W. G. (2006). FedEx freight-putting: People first. H. D. Edward, & K. K. Cameron (Eds.), *Leadership with values: Positivity virtue, and high performance* (pp. 29-54). Cambridge University Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Connors V. P. (2006). *The development of social capital in managerial groups: The effects of values-based leadership*. Canada: University of Calgary publications.
- Çelik V. (1997). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Davis J. W. (2011). *Sacred leadership: Leading for the greatest good*. Retrieved November 18, 2011 from [http://www.davisgroupuk.net/?page\\_id=10](http://www.davisgroupuk.net/?page_id=10)
- Dolan, S. L., & Garcia, S. (2002). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *The Journal of Management Development*, 21 (2), 101-117.
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001) Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, 12 (2), 153-179.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington DC: The Albert Shanker Institute. Retrieved January 21, 2011 from <http://www.shankerinstitute.org/Downloads/building.pdf>.
- Garg, G., & Krishnan, V. R. (2003). Transformational leadership and organizational structure: The role of value-based leadership. In S. Bhargava (Ed.), *Transformational leadership: Value-based management for Indian organizations* (pp. 82-100). New Delhi: Response Books (Sage Publications).
- Goleman, D. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. London: Little, Brown.
- Graber, D. R., & Kilpatrick, A. O. (2008). Establishing values-based leadership and value systems in healthcare organizations. *Journal of health and human services administration*, 31 (2), 179-197.
- Gronn, P. (2000) Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28 (3), 371-338.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 653-696). Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers.
- Gronn, P. (2009a). From distributed to hybrid leadership practice. In A. Harris (Ed.), *Distributed school leadership: Different perspectives* (pp. 197-217). Dordrecht: Kluwer.
- Gronn, P. (2009b) Leadership configurations. *Leadership*, 5 (3), 381-394.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership: Leading or misleading. *Educational Management and Administration*, 32 (1), 11-24.
- Harris, A. (2005). Distributed leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 160-172) Thousand Oaks: Corwin Press/ Paul Chapman Publishing.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Falkus, S. A., & Ashkanasy, N. M. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project Globe. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (2 ed., pp. 171-233). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Ltd. Retrieved August 21, 2011 from <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/process.pdf>.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. *Educational and Psychological Measurement*, XX, 1-22.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How leadership gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School Leadership and Management*, 25 (4), 349-66.
- MacBeath, J., Odoro, G. K. T., & Waterhouse, J. (2004). *Distributed leadership*. An Unpublished Research Report Submitted to the National College For School Leadership, University of Manchester, 16-18 September. Manchester/UK.
- Mancheno, S. L., & Endres, G. M., Polak, R., & Athanasaw, Y. (2009). The individual cultural values and job satisfaction of the transformational leader. *Organization Development Journal*, 27 (3), 9-21.
- Nicholls, J. (1999). Value-Centred leadership- Applying transforming leadership to produce strategic behavior in depth. *Strategic Change Strat. Change*, 8, 311-324.
- Nishiniura, A. (2007). Conceptual analysis of valuebased management and accounting: With reference to Japanese practices. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 2, 71-88.
- O'Toole, J. (1996). *Leading change: The argument for values-based leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimer, P. (1995). *Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research*. London: Office for Standard in Education and Institute of Education.
- Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: Research, theory and practice*. London: Cassel.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper and Row.
- Spillane, J. (2005a). Primary school leadership practice: How the subject matters. *School Leadership & Management*, 25 (4), 383-97.
- Spillane, J. (2005b). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69 (2), 143-50.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30 (3), 23-28.
- Storey, A. (2004). *The problem of distributed leadership in schools*. School leadership and Management, 24, 249-265.
- Turan, S. (2004). Modernite ve postmodernite arasında bir insan bilimi olarak eğitim yönetimi. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 1-8.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2004). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve türkiye için çıkarılacak bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri*, 2 (1), 13- 25.
- Worline, M., & Boik, S. (2006). Leadership lessons from Sarah: Values-Based leadership as everyday practice. E. D. Hess & K. S. Cameron (Eds.), *Leading with values* (pp. 108-131). India: Cambridge University Press.
- Yılmaz, K. (2008). *Eğitim yönetiminde değerler*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.