

Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler¹

The Relations Between Distributed Leadership Behaviors and Personality Traits of The School Principals

Nuri BALOĞLU

Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Kırşehir, Türkiye

Makalenin Geliş Tarihi: 15.02.2015

Yayına Kabul Tarihi: 12.01.2016

Özet

Bu çalışmada, okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları (DL) ve beş faktör kişilik özellikleri (5FKÖ) arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Araştırma ilişkisel ve nedensel karşılaştırmalı desene uygun kurgulanmıştır. Çalışma grubu, maksimum çeşitlilik özelliği gösteren 110 okul müdüründen oluşturulmuştur. Veriler dil ve kültür adaptasyonları yapılmış olan Dağıtımçı Liderlik ve Beş Faktör Kişilik Envanterleri yardımıyla toplanmıştır. Çözümleme aritmetik ortalama, Pearson Korelasyonu ve Path Analizi teknikleri yardımıyla yapılmıştır. Bulgulara göre okul müdürleri meslektaşlarını DL ve 5FKÖ bakımından genel olarak iyi düzeyde değerlendirmektedirler. Dağıtımçı Liderlik ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri arasında pozitif yönlü korelasyonel ilişkiler [$r=.36$ ve $.51$] bulunmaktadır. Yapısal Eşitlik Modeli sonuçları DL ve 5FKÖ arasında alt boyutlar düzeyinde oluşturulan teorik modelin doğrulanmadığını, fakat liderlik ve kişilik yapısının birer bütün olarak ele alındığı teorik modelin doğruladığını göstermektedir. Araştırma sonuçları ilgili literatür temelinde tartışılmakta, bulgulara dayalı olarak geliştirilen öneriler sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler Dağıtımçı Liderlik, Beş Faktör Kişilik, Okul Müdürleri.

Abstract

The aim of this study was to define the relations between Distributed Leadership (DL) and Five Factor Personality Traits (5FPT) with the school principals' opinions. Research was designed in a relational and causal comparative design. The study group was consisted of maximum variation sampling from 110 principals. Data were collected by Distributed Leadership and Five Factor Personality Inventories. They adapted to Turkish Language and Culture. Data were analyzed with Arithmetic Mean, Pearson Moment Correlation and Structural Equation Model. Findings showed that principals had evaluated their colleagues at the good level in terms of DL and 5FPT. There were [$r=.36$ ve $.51$] positive relations between sub scales of two structures. Path Analysis results showed that a model when two structures approached

1. Bu makaleye ilişkin bazı bulgular 8.Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde sunulmuştur.

as a whole was confirmed by SEM while a theoretical model at the level of sub dimensions were not been confirmed. Findings were discussed on the base upon relevant literature.

Keywords: *Distributed leadership, Five Factor Personality Treat, Principals.*

1. Giriş

Dağıtımıcı liderlik, hiyerarşi ve pozisyona bağlı kalmaksızın liderliği örgütün tüm bileşenlerine yaymayı ve bu yolla örgütteki toplam liderlik kapasitesini arttırmayı içeren bir liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre her örgütün gizil bir liderlik potansiyeli vardır. Bu potansiyeli ortaya çıkarmanın ve işe koşabilmenin en iyi yolu da liderliği dağıtmaktır.

Dağıtımıcı liderlik bir yapbozun parçalarını bir araya getirerek büyük resmi elde etmeye benzer. Farklılıkların yönetimi için önemli bir başvuru aracıdır. Doğası gereği tek adam liderliğine karşı çıkar. Fakat durumsallığı da reddetmez. Uygun koşullar altında her örgütte çoklu liderlik tekniklerinin uygulanabileceğini savunur. Bu yönüyle liderliği romantik bir kahramanlık hikâyesi olarak değil, uygulamada başvurulacak bir liderlik tekniği olarak görür (Baloğlu, 2011a, 2011b).

Holizm; bütünü, kendisini oluşturan parçaların toplamından daha fazla olduğunu savunan felsefi görüştür. Dağıtımıcı liderliğin felsefi temeli holizme dayanır. Birbirini tamamlayan parçaların bir araya getirilmesiyle oluşturulan sinerjik yapılar, liderlik konusuna da uygulanır. Böylece iki ya da daha fazla sayıda kişi arasında liderliğin paylaşımı yoluyla toplam etkisi artırılır. Eş başkanlık, partnerlik, idari çiftler, koalisyonlar ya da yıldızlar topluluğu şeklindeki uygulamaların tamamı bu gerçeği temele alır.

Dağıtımıcı liderlik hakkında Gronn (2000, 2002), Spillane (2004, 2005) ve Elmore (2000) tarafından yapılan çalışmalarla bir kuramsal temel olduğu söylenebilir. Gronn'a göre (2002) dağıtımıcı liderlik, grup içerisinde oluşan iletişim ağının bir fonksiyonudur. Liderlik kurulan bu ağ yoluyla oluşur ve izleyenleri harekete geçirir. Bu anlamda işyerlerinde çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan (spontane) ilişkiler, problemleri çözmeye yönelik kurulan (sezgisel) işbirlikleri ve resmi (formal) çözüm ortaklıkları dağıtımıcı liderliğin en temel kaynak ve göstergeleridir. Spillane'e göre de (2005) örgüt adı verilen yapı bir paylaşım merkezi; liderlik ise bu yapıda pek çok aktörün etkileştiği bir uygulama sürecidir. Örgütte iletişim ve etkileşim ne kadar güçlü ise liderlik kapasitesi de o kadar fazladır. Liderliği dağıtmak, kapasiteyi arttırmak demektir. Elmore'a (2000) göre de bir örgütün liderlik kapasitesi, o örgütte çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilmeleriyle doğru orantılıdır. Çalışanların sahip oldukları nitelikleri tam olarak işe koşabilmek, liderliği dağıtmayı gerektirir. Dağıtımıcı liderler, bu sürecin rehberi ve bilinçli yönlendiricileridir.

Eğitim örgütlerinde kolektif, koordineli, dönüşümlü, resmi veya kendiliğinden oluşan ağlar içerisinde işleyebilen dağıtımıcı liderlik, okul liderliği için önemli bir

modelidir (Baloğlu, 2011b; 2012). Eğitim kurumlarının yapı ve işleyişine de oldukça denk düşmektedir. Özellikle tek adam liderliğine getirdiği eleştirel bakış açısı nedeniyle yalnızca eğitim kurumları için değil, siyaset bilimi, kamu yönetimi ve iş dünyasında da her geçen gün daha fazla dikkat çeken bir konu olmaktadır.

Bir lideri başka liderden ayıran sonsuz sayıda kişilik özelliği olabileceği gibi, bir lideri her durumda başarılı kılabacak evrensel bir kişilik özelliği de yoktur. Kişilik özelliklerinin liderlikle olan ilişkisi aşağı yukarı yüzyıldır tartışılan bir konudur. Kişilik üzerine onlarca teori, yüzlerce tanım ve binlerce araştırma bulmak mümkündür.

Kişilik ve liderlik arasındaki ilişkileri açıklama girişiminde Stogdill (1948; 1974) tarafından yapılan iki meta analiz çalışması çok önemlidir. Stogdill ilk çalışmasında, liderlik konusunda 1904 ve 1947 yılları arasında yapılmış 124 araştırma sonucunu, ikinci çalışmasında ise yine liderlik konusunda 1948 ve 1970 yılları arasında yapılmış 163 araştırma sonucunu meta analiz yoluyla birleştirmiştir. İlk çalışmanın sonuçları liderliğin bir kişilik özelliği değil, tamamen durumsal faktörlere bağlı olduğunu ortaya koymuş, fakat ikinci çalışmanın sonuçları liderlikte bazı kişilik özelliklerinin durumsal faktörler kadar etkili olduğunu göstermiştir. Aynı konuda Mahn (1959) ile Lord de Vader ve Alliger (1986) tarafından yapılan meta analiz çalışmaları da Stogdill'in yapmış olduğu ilk analiz sonuçlarının bir yanlış yorumlama olduğunu ortaya koymuştur.

Liderlik literatüründeki bu önemli gelişmeyle birlikte, içe dönüklük, dışa dönüklük, başat olma, kişilerarası duyarlılık, erkeksi ya da kadınsı olma ve problem çözebilme gibi bazı kişisel nitelikler ile bunlarla ilişkili olarak görülen popüler olma ve görev isteği, uyumluluk, sosyal ve duygusal faaliyet isteği gibi davranışların liderliğin bir tamamlayıcısı olduğu kabul edilmiştir.

Alana ilişkin literatür kişilik yapısının beş grupta kümelendiğini ortaya koymaktadır (Tupes ve Cristal 1951; Digman 1990; Costa, 1992; Goldman 1993 vd.). Bunlar içerisinde McCrea ve John (1992) tarafından geliştirilen “Beş Faktör Kişilik Modeli” insan kişiliğini açıklamada son 30 yıla damgasını vuran bir teori olmuştur. Model, kişilik adına ifade edilmiş pek çok bilgiyi bütünleştirmekte ve kişiliği açıklamada bireysel farklılıklara da yer vermektedir. Teoriye göre kişilik adını verdiğimiz yapı *Dışa Dönüklük (extroversion)*, *Uyumluluk (agreeableness)*, *Sorumluluk (conscientiousness)*, *Duygusal Dengesizlik (neuroticism)* ve *Gelişmeye Açıklık (openness)* olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Literatürde bu boyutlar için farklı isimlendirmeler de bulunmaktadır. Örneğin Ulu (2007) *Sorumluluk* alt faktörü için Özdisiplin; *Duygusal Dengesizlik* alt faktörü için de Nevrotiklik (duygusal tutarsızlık) ifadelerini kullanmıştır. Bacanlı, İlhan ve Aslan (2009) ise *Uyumluluk* alt faktörü için Yumuşak Başlılık ifadesini kullanmaktadır.

Son yıllarda gerek kamu ve gerekse de özel sektörde insan kaynakları konusuna verilen önemin artmasına bağlı olarak çalışanların kişilik özelliklerine uygun işlerde istihdam edilmesi eğilimi, Beş Faktör Kişilik teorisinin önemini daha da arttırmış

bulunmaktadır.

Fiedler'e göre (1976) etkili bir liderlik için durum ve kişiliğin doğru olarak eşleşmesi gerekir. Okullar, doğası gereği tek adam liderliğinden çok, dağıtımçı liderlik uygulamalarına daha yakın olan örgütlerdir. Acaba, okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır? İşte bu soruya verilecek yanıtlar hem liderlik araştırmacıları hem de eğitim sektöründeki uygulamacılar için önemli ipuçlarını ortaya koyabilecek nitelikte görülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki nedensel ilişkileri bir teorik model çerçevesinde ortaya koyabilmektir.

2. Yöntem

Araştırma Modeli: Araştırma ilişkisel ve nedensel karşılaştırmalı desene uygun olarak tasarlanmıştır. Bu kapsamda, okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler ilkin betimsel açıdan ele alınmış ve bir durum değerlendirmesi yapılmıştır. Bunu iki değişken arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri nedensel olarak ele alan yapısal eşitlik modeliyle test süreci izlemiştir.

Çalışma Grubu: Araştırmanın çalışma grubunu İç Anadolu Bölgesi'ndeki bir ilde araştırmanın yapıldığı tarihte görevi başında bulunan ve hizmet içi eğitim seminerine alınmış 110 okul müdürü oluşturmaktadır. Mazeretleri nedeniyle araştırmaya katılmamış beş okul müdürünün yerine vekâlet eden yardımcıları araştırma kapsamına dâhil 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	N	104	6				110
	%	94.5	3.4				100
Görev Türü		Müd.	M.Yrd.				-
	N	105	5				110
	%	95.5	4.5				100
Öğretmenlik		1-5	6-10	11-15	16-20	+21	-
	N	1	9	10	23	67	110
Kıdemi	%	0.9	8.2	9.1	20.1	60.9	100

Seçenekler	1	2	3	4	5	Toplam	
	1-5	6-10	11-15	16-20	+21	-	
Yöneticilik Kıdemi	N	21	26	17	20	6	110
	%	19.1	23.6	15.5	18.2	23.6	100

Araştırmaya katılan müdürler il, ilçe ve köy okullarında görev yapmaktadır. Mesleki kıdem ve yöneticilik süreleri 1 ila 21+ şeklindedir. Yüzde 3'ü kadınlardan oluşmaktadır. Bu nitelikler açısından çalışma grubunun maksimum çeşitliliğe uygun bir dağılım oluşturduğu söylenebilir.

Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri iki envanter yardımıyla toplanmıştır.

Beş Faktör Kişilik Envanteri: Bu ölçek bireylerin kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla Costa ve McCrea (1992) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin kültürlerarası pek çok araştırmada geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Madde sayısının azlığı nedeniyle yaygın bir kullanıma sahiptir. Ölçekte yer alan boyutlar *Dışa Dönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Duygusal Dengesizlik ve Deneyime Açıklık* olarak adlandırılmıştır. Ölçek maddeleri birbirine zıt iki sıfat kutuptan oluşmaktadır. Ölçeğin her bir boyutuna verilen puanlar yardımıyla bireylerin kişilik özellikleri *Dışa Dönük/İçe Dönük, Uyumlu/Uyumsuz, Sorumlu/Sorumsuz, Duygusal Dengesiz/Dengeli ve Gelişmeye Açık/Kapalı* olarak iki uç nokta arasında gösterilebilmektedir. Costa ve McCrae (1985) tarafından 60 madde olarak geliştirilen bu ölçeğin A.B.D. örneklemindeki güvenilirlik katsayıları: Duygusal Dengesizlik:0,86; Dışadönüklük: 0,77; Deneyime Açıklık: 0,73; Uyumluluk: 0,68 ve Sorumluluk: 0,81 olarak bulunmuştur (Yelboğa, 2006).

Envanteri Türk diline çeviren araştırmacıardan Kuşdil (2000), beş faktör kişilik yapısının Türk kültürüne uygun olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Dede (2009) tarafından düzenlenmiş olan 35 maddelik kısa formu kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliği Doğrulayıcı Faktör Analizi ile belirlenmiştir. Bu kapsamda 110 okul müdürü üzerinde Ki-kare (χ^2) değeri ve istatistikî manidarlık düzeyleri [$\chi^2=1394,54$, $df=555$ ve $p<.01$] uygun olarak bulunmuştur. Serbestlik derecesine bağlı olarak Ki-kare (χ^2) değeri, önerilen modelin toplanan veriyi uygun olduğunu da ortaya koymaktadır. Ölçeğin bu araştırma grubundaki Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ölçeğin bütünü için 0.95 iken; alt boyutlara göre 0.85 ile 0.93 arasında değişmektedir. *Ölçekten alınan yüksek puan, yöneticilerin kişilik yapısındaki pozitif durumu, düşük puan ise negatif durumu göstermektedir.*

Dağıtımçı Liderlik Envanteri: Bu envanter okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla Hulpia, Devos ve Rosseel (2009) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinali 5'li Likert, toplam 23 madde ve üç alt faktörden oluşmaktadır. Alt faktörler ölçeğin geliştiricileri tarafından (i) Destek, (ii) Denetim ve (iii) Tutarlı Liderlik Takımı olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin Türk dili ve kültüründeki yapı

geçerliği Baloğlu (2012) tarafından yapılan bir araştırmada belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma kapsamında 23 maddeli ölçeğin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonuçları, öz değeri 1'den büyük dört alt boyut, öz değerler toplamın 16.11, açıklanan varyans yüzdesinin 70.04 ve alt ölçeklerdeki madde faktör yüklerinin 0.64 ile 0.81 arasında değiştiğini ortaya koymuştur. Orijinal ölçeğin geliştiricisi olan araştırmacıların izni dâhilinde ölçeğin dördüncü boyutuna *Vizyon* adı verilmiştir. Ölçeğin faktör yapısı bu araştırmanın çalışma grubunda tekrar incelenmiştir. AFA sonuçları tıpkı öğretmen örnekleminde olduğu gibi, ölçeğin okul müdürleri çalışma grubunda dört faktörlü yapısını ortaya koymuştur. Araştırma kapsamında dört faktörlü bu yapının toplanan veriye uygun olduğu saptanmıştır. Crobach Alpha iç tutarlık katsayısı ölçeğin bütünü için 0.95 olup alt boyutlara göre 0.94 ve 0.95 arasında değişmektedir. *Ölçekten alınan yüksek puan, yöneticilerin dağıtımçı liderlik davranışlarındaki pozitif durumu, düşük puan ise negatif durumu göstermektedir.*

Verilerin Çözümlemesi: Araştırmada veriler *Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Pearson Korelasyon Analizi ve Path Analizi* teknikleri yardımıyla çözümlenmiştir. Yapısal Eşitlik Modellerine İlişkin Uyum Parametrelerinde GFI ve AGFI değerleri için sifıra yaklaştıkça uyum olmadığı, 1'e yaklaştıkça mükemmel uyumun bulunduğu ve alt sınır için 0.90; S-RMR ve RMSEA için 0.50'den küçük olma sonucunun iyi; uyum için yeterli olduğu kabul edilmiştir. (Schumacker & Lomax, 1996: 121; Kline, 2005: 137)

3. Bulgular ve Yorumlar

Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik ve Beş Faktör Kişilik Puan Ortalamalarına İlişkin Bulgular:

Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik ve beş faktör kişilik özellikleri puan ortalamalarına ilişkin bulgular Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo1. Müdürlerin Dağıtımçı Liderlik ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerine İlişkin Puanları

Ölçekler	N	\bar{x}	SS
Dağıtımçı Liderlik			
1. Vizyon	110	3.56	0.71
2. Tutarlı Liderlik Takımı	110	3.51	0.80
3. Destek	110	3.67	0.76
4. Denetim	110	3.69	0.84
Toplam	110	3,61	0,78
Beş Faktör Kişilik			
1. Dışa Dönüklük	110	5.95	1.68
2. Uyumluluk	110	6.31	1.68
3. Sorumluluk	110	6.57	1.68

Ölçekler	N	\bar{x}	SS
4. Duygusal Dengesizlik	110	6.07	1.56
5. Gelişime Açıklık	110	6.50	1.74
Toplam	110	6.28	1.67

Ortalamalar dikkate alınarak yapılan analiz sonuçlarına göre okul müdürleri meslektaşlarının dağıtımçı liderlik davranışlarını 5'li ölçek üzerinde 3,61 aritmetik ortalama ile "iyi" düzeyde değerlendirmiş bulunmaktadır. Bu sonuçlara dağıtımçı liderliğin boyutları açısından bakıldığında, müdürlerin meslektaşlarını *Denetim* boyutunda en yüksek, *Tutarlı Liderlik Takımı* oluşturma boyutunda da en düşük puanla değerlendirmiş oldukları görülmektedir.

Çalışma grubundaki okul müdürleri meslektaşlarının Beş Faktör Kişilik Özelliklerini 9'lu bir ölçek üzerinde değerlendirmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre müdürler meslektaşlarını kişilik bakımından 6,28 aritmetik ortalama ile "orta üstü" düzeyde değerlendirmektedirler. Kişilik puanlarına boyutlar açısından bakıldığında, müdürlerin meslektaşlarını *Sorumluluk* boyutunda en yüksek, *Dışa Dönüklük* boyutunda ise en düşük ortalamayla değerlendirmiş oldukları görülmektedir.

Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular:

Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik toplam puanları ile kişilik bileşenleri arasındaki korelasyon bulguları Tablo 2'de verilmiştir. Buna göre müdürlerinin dağıtımçı liderlik ve kişilik puanları arasında .50 düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 2. Dağıtımçı Liderlik ve Beş Faktör Kişilik Bileşenleri Arasındaki Pearson Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5	
Dağıtımçı Liderlik (Toplam Puanı Göre)	-					
1. Dışa Dönüklük	.505**	-				
2. Uyumluluk	.468**	.723**	-			
3. Sorumluluk	.439**	.798**	.871**	-		
4.D.Dengesizlik	.363**	.668**	.771**	.707**	-	
5. Gelişime Açıklık	.499**	.767**	.852**	.867**	.812**	-

$\eta=110$, * $p<.05$, ** $p<.01$

Tablo 2'deki sonuçlar incelendiğinde, okul müdürlerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri kendi içerisinde (2. 3. 4. ve 5. sütunlar) pozitif yönlü yüksek korelasyonlar oluştururken [$r=0.67$ ve 0.87] dağıtımçı liderlik ile (1. sütun) orta ve düşük düzeyde korelasyonel ilişkiler içerisinde olduğu görülmektedir.

Dağıtımçı Liderlik Dışa Dönüklük ile [$r=.505$], Uyum ile [$r=.468$], Sorumluluk ile

[$r=.439$], Duygusal Dengesizlik ile [$r=.363$] ve Gelişime Açıklık ile [$r=.499$] pozitif yönlü bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Elde edilen bu istatistiksel sonuçlara göre dağıtımçı liderlik en yüksek olarak dışa dönüklük ile en düşük olarak ta duygusal dengesizlikle ilişkili bulunmaktadır.

Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Bulgular

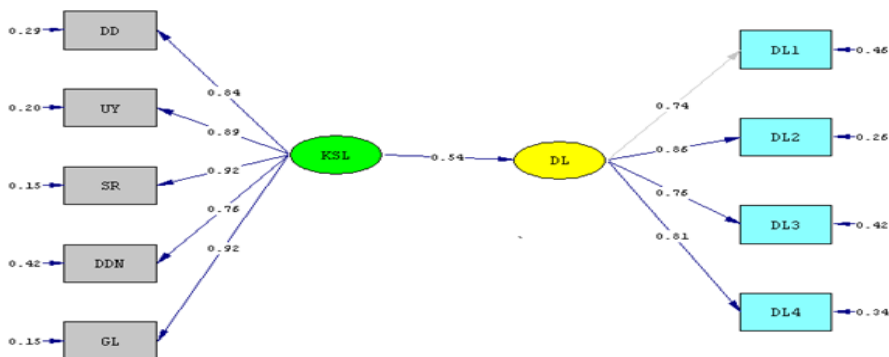
Araştırmada *dağıtımçı liderlik* ve *kişilik* arasındaki nedensel ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla oluşturulan teorik model Path Analizi tekniği ile test edilmiştir. Bu modelde *kişilik bağımsız* (sebep), *dağıtımçı liderlik* ise bağımlı (sonuç) değişken olarak atanmıştır. Bu yolla dağıtımçı liderliğin kişilik faktörleri tarafından yordama düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır.

Oluşturulan modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 3'te verilmiştir. Uyum göstergelerinden GFI 0.92, AGFI 0.86 ve RMSEA 0.07 olarak saptanmıştır. Bu değerler modelin doğrulanması için yeterli görülmüştür (Schumacker & Lomax, 1996; Jöreskog & Sörbom, 1999; Kline, 2005). Elde edilen bu istatistiksel sonuçlarda χ^2/df oranı 1.6 olarak saptanmıştır. Bu oran da gözlenen ve çoğaltılan kovaryans matrisleri arasında iyi bir uyumun göstergesi anlamına gelmektedir (Hair ve Ark., 2010).

Tablo 3. Kişilik ve Dağıtımçı Liderlik Arasında Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum Parametreleri

Uyum Parametresi	Kat Sayı
GFI	0.92
AGFI	0.86
RMSEA	0.07
df	26
χ^2	46.22
χ^2/df	1.6

Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki üzerine oluşturulan modele ilişkin Path Analizi sonuçları Şekil 1'de verilmiştir. Dağıtımçı liderlik ve kişilik arasında oluşturulan bu modelin ilk parçası ve bağımsız değişkeni olan beş faktör kişilik özellikleri *Dışa Dönüklük*, *Uyumluluk*, *Sorumluluk*, *Duygusal Dengesizlik* ve *Gelişime Açıklık* olmak üzere beş gözlenen değişkenden oluşmaktadır. Bunlar arasında Sorumluluk (SR) ve Gelişime Açıklık [(GL):($\lambda=.92$)] faktörü, beş faktör kişiliğin en yüksek belirleyicisidir. Yapısal eşitlik modelinin ikinci parçası ve bağımlı değişkeni olan dağıtımçı liderlik; *Tutarlı Liderlik Takımı* (DL1), *Destek* (DL2), *Vizyon* (DL3) ve *Denetim* (DL4) olmak üzere dört gözlenen değişkenden oluşmaktadır. Bunlar arasında *Tutarlı Liderlik Takımı* oluşturma alt faktörü [(DL1): ($\lambda=.86$)] dağıtımçı liderliğin en yüksek belirleyicisidir. Elde edilen istatistiksel sonuçlara göre beş faktör kişilik özellikleri ile dağıtımçı liderlik arasında kurulan model ($R=0.54$) toplam puanlar düzeyinde doğrulanmaktadır.



Chi-Square=42.22, df=26, P-value=0.02331; RMSEA=0.076

Şekil 1. 5 Faktör Kişilik ve Dağıtımçı Liderlik Arasındaki İlişki

Dağıtımçı liderlik ile kişilik bileşenleri arasındaki toplam puanlar dikkate alınarak oluşturulan bu ilişki alt boyutlar düzeyinde ele alındığında kurulan modelin istatistiksel olarak doğrulanmadığı saptanmıştır.

4. Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları içerisinde en yüksek puan *denetim*, en düşük puan da *tutarlı takım liderliği oluşturma* alt faktörüne aittir. Zel'in (2002) ifade ettiği gibi, bugünün örgütlerinde ölçek ne olursa olsun, yöneticilerinin takım oluşturma görevleri onların en önemli işleridir. Bu çalışmada okul müdürlerinin meslektaşlarını dağıtımçı liderlik bakımından genel anlamda iyi olarak değerlendirmeleriyle birlikte, takım çalışması alt boyutunda en düşük puanla değerlendirmiş olmaları bir ipucu olarak değerlendirilebilir. Buluç (2009) tarafından yapılan bir araştırmada bürokratik yapının etkili işleyişi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. MEB'teki otoriter ve bürokratik yapı tek adam liderliği paradigmasını destekliyor ve bu da okul müdürlerinin takım kurma ve takım liderliği yapma becerilerini olumsuz yönde etkiliyor olabilir.

Araştırmada ulaşılan diğer bir sonuç; okul müdürlerinin 5 faktör kişilik puanları içerisinde *sorumluluk* boyutunun en yüksek, *dışa dönüklük* boyutunun da en düşük puanla değerlendirilmiş olmasıdır. Çalışkanlık, özenlilik, düzenlilik veya bunların tam tersi olan tembellik, ihmalkârlık, dağınıklık gibi kişisel sorumluluk göstergeleri bireyin kendi eylemlerinin bir sonucudur. Okul müdürlerinin de sorumluluk duygusu gelişmiş kişiler arasından seçilmesi elbette mümkündür. Fakat okul müdürlerinin sorumluluk özelliklerinin yüksek puanla değerlendirilmiş olması Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki merkezi ve bürokratik yapının okul müdürleri üzerindeki etkisinin de işin içinde olduğunu düşündürebilir. Güçlü merkezi yapı okul müdürü üzerindeki sorum-

luluk yükünü önceliyor, bu da onların davranışlarına yansıyor olabilir.

Dışa dönüklük özelliği Goldberg (1990) ile McCrae ve Costa (1987) tarafından sosyal olma, girişkenlik, kendine güvenme, yaratıcı olma, anlayışlı ve meraklı olmayı içeren bir kişilik yapısıyla ifade edilmektedir. Okul müdürlerinin dışa dönüklük puanlarının geride olması demek, bu niteliklerin, yani sosyallik, girişkenlik, yaratıcılık ve meraklı olma gibi özelliklerin de geride olması anlamına gelebilir. Sieff ve Cars-tens (2006) tarafından yapılan bir çalışmada dışa dönük bireylerin liderlik rollerinde daha başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada okul müdürlerinin kendi mes-lektaşlarınınca yapılan değerlendirmelerinde *Uyumluluk* puanlarının *Dışa Dönüklük* puanlarından daha yüksek çıkması yukarıda bahsedilen araştırma sonuçlarıyla büyük oranda benzeşmektedir. Türkiye’de okul müdürleri için uyumlu olma, dışa dönük ol-maktan daha baskın olabilir. Elbette bu durum çok farklı şekillerde de yorumlanabilir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre, *kişilik alt faktörleri kendi arala-rında yüksek düzeyde korelasyonlar [$r=0.67$ ve 0.87] oluştururken, dağıtımçı liderlik ile orta ve düşük düzeyde korelasyonlar [$r=0.36$ ve 0.51] içermektedir.* Dağıtımçı liderliğin teorik temelleri dikkate alındığında, bu bulgu çok da şaşırtıcı görülmemelidir. Çünkü bu liderlik yaklaşımında bir önemli nokta, dağıtımın her zaman pozitif payla-şımalar şeklinde gerçekleşmemesidir. Dağıtımçı liderlik, örgütlerde deklarasyon yo-luyla da işleyebilir. Yani, liderliği belli amaçlar için kullanmak ile iyi kişilik özellik-leri arasında güçlü ilişkiler kurulması beklenmemelidir. Her dağıtımçı liderin olumlu bir karakter özelliklerine sahip olacağı gibi bir genelleme doğru olmayacaktır.

Korkmaz (2006) tarafından yapılan bir çalışmada okul müdürlerinin kişilik özel-likleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkileri açıklayan bir şemanın oluş-turulabileceği üzerinde durulmuştur. Yani belli kişilik özelliğine sahip müdürlerin, belli problem çözme becerilerine sahip olacakları iddia edilmektedir. Bu bulgu, bu çalışmada kişilik ve dağıtımçı liderlik arasında orta ve düşük düzeyde korelasyonel ilişkiler bulunması bulgusuyla kısmen çelişkili bir durum arz etmektedir. Fakat buna karşın bu çalışmanın sonuçları, Judge ve arkadaşları (2002) tarafından Beş Fak-tör Kişilik Özellikleri ve liderlik arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılmış araştırma sonuçlarıyla şaşırtıcı benzerlikler içermektedir. Bu çalışmada da kişilik özellikleri ve liderlik arasındaki en yüksek ilişki *Liderlik* ve *Dışa Dönüklük* arasında bulunmuş, *Liderlik* ile *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin* toplam puan olarak .48’lik bir korelasyonel ilişki içerdiği ortaya konmuştur. Bu sonuçlar bu araştırma ile hemen hemen aynı bulguları içermektedir. Yine bizim araştırma bulgularımızın, liderlik ve kişilik arasındaki ilişkileri ele alan Mann 1959; Stogdill 1974; Lord ve diğ. 1986; Çağlar ve diğ. 2005; Tokat ve Giderler 2006; Taşdöven ve diğ., 2012 tarafından yapı-lan araştırma sonuçlarıyla da çeşitli benzerlikler taşıdığı da görülmektedir.

Liderlik ve kişilik arasındaki ilişkiler uzun süredir tartışılmaktadır. Sınırlı sayıdaki okul müdürünün görüşleri üzerinde yürütülmüş bu çalışmada ortaya çıkan bir başka çarpıcı bulgu da dağıtımçı liderliğin toplam puan olarak, kişilik özellikleri ile teorik

model oluştururken, alt boyutlar düzeyinde kurulan bir modelin doğrulanamamasıdır. Bu nokta da önemlidir. Çünkü dağıtımçı liderliğin uygulamada bir kişilik özelliği olmaktan çok, bir liderlik tekniği olarak işlenmesi bunun temel nedeni olabilir.

Dağıtımçı liderliğin hâkim olduğu ortam, bilinçli ya da farkında olmadan başkalarının liderlik girişimlerinin desteklendiği ve çalışanların kendileri için liderlik şansı buldukları ortamlardır. Bu çalışmanın sonuçları bize her liderin farklı bir kişilik özelliğine sahip olabileceğini adeta tekrar etmektedir. Çalışmanın teorik bölümünde de vurgulandığı gibi, dağıtımçı liderliğin ruhu, farklılıkları bir araya getirerek sinerjik yapılar oluşturabilmektir. Belki de bu yönüyle, dağıtımçı liderlik ve beklenen kişilik özellikleri arasında yüksek düzeyde ilişkiler bulunmamaktadır. Bunun sebebi ise, farklılıkları bir araya getirebilmek her zaman gönüllülük ilkesine dayalı olmamakta, kimi durumda zorlayıcı güçleri ve değişik karakter özelliklerini kullanabilmeyi de gerektirmektedir. Bu durum dağıtımçı liderlik için belli karakter özelliklerinden çok teknik boyutun daha önemli olduğu ortaya koymaktadır.

Öyle ya da böyle, okulların toplam liderlik potansiyelinin artırılması konusu önemlidir. Bu konuya ilişkin yapılacak farkındalık eğitimlerinin uygulamacıları geliştireceği de söylenebilir.

5. Kaynakça

- Bacanlı H., T. İlhan ve S. Aslan. (2009) Beş faktör kuramına dayalı bir kişilik ölçeğinin geliştirilmesi: Sıfatlara dayalı kişilik testi (SDKT) Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Bahar 2009, 7(2), 261-279
- Baloğlu N. (2012) Relations between Value-Based Leadership and Distributed Leadership: A Casual Research on School Principals' Behavior. Educational Sciences: Theory & Practice, [Supplementary Special Issue] Spring 12 (2): 1367-1375.
- Baloğlu N. (2011a) Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Yönetiminin Yeniden Yapılandırması Surecinde Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 12, (3), 127-148.
- Baloğlu N. (2011b) Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları: Eklektik Bir Tasarım Çalışması. Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 12, (4), 163-18.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection & Assessment*, 9(1/2), 9-31.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34, 71-86.
- Christy L.; A. George M. (1986) A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 402-410.

- Costa, P.T., Jr., McCrae, R.R.; Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1992.
- Çağlar, A., Yakut, Ö., & Karadağ, E. (2005) İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi Ege Eğitim Dergisi, (6) 1 s:61–80
- Dede B. (2009) Kişisel özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri: Bankalar örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü: Trabzon.
- Digman J.M., (1990) "Personality structure: Emergence of the five-factor model," Annual Review of Psychology, 41, 417-440
- Elmore, R. F., (2000) Building a New Structure for School Leadership The Albert Shanker Inst. <http://www.shankerinstitute.org/Downloads/building> Erişim tarihi: 21.01.2011
- Erkuş A. ve A. Tabak (2009) "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tartzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (2): 213–242.
- Fiedler, F. E. (1976). The leadership game: Matching the man to the situation. Organizational Dynamics, 4(3), 6-16.
- 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 ve P. Hallinger (Eds.). Second International Handbook of Educational Leadership and Administration. (653–696) (Dordrecht: Kluwer Academic)
- Goldberg, L.R. (1993) "The structure of phenotypic personality traits," American Psychologist, 48, 26-34
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson (2010), Multivariate Data Analysis, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hulpia, H., G. Devos, & Y. Rosseel (2009) Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. Educational and Psychological Measurement, XX, 1-22. [Online] Retrieved on 17-September-2013, at URL: <https://www2.istanbul.edu.tr/?p=18443>
- Judge T.A, J.E. Bono, R. Ilies ve M.W. Gerhardt. (2002) Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. Journal of Applied Psychology, 87 (4) s: 765–780
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1999). LISREL (version 8.30). Chicago, IL: Scientific Software International.
- Judge T. A. and J.E. Bono, R. Ilies, M.W. Gerhardt. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. American Psychological Association, Inc. 2002, Vol. 87, No. 4, 765–780
- Kline, R. B. (1998). Principles and practice of structural equation modeling. New York: The Guilford Press.
- Korkmaz M. (2006) Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Bahar 2006, Sayı 46, ss: 199-226
- Kuşdil, M.E. (2000). Value-socialization in cultural context: A study with British and Turkish Families. Unpublished doctoral thesis. University of Sussex at Brighton. Lord, R. G., de
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: :An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410.
- Mann, R. D. (1959) A review of the relationships between personality and performance in small groups. Psychological Bulletin, 56 (4), 241–270.

- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- Northouse P.G. (2012). *Leadership: Theory and Practice, Sixth Edition*. Sage Publications.
- Ployhart, R. E., Lim, B. -C., & Chan, K. -Y. (2001). Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five factor model of personality. *Personnel Psychology*, 54(4), 809-844.
- Report ASD-TR-61-97, Lackland Air Force Base, TX: Personnel Laboratory, Air Force Systems Command, 1961.
- Russell, M.T., Karol, D.(1994) The 16PF Fifth Edition administrator's manual." Champaign, IL: Institute for Personality & Ability Testing.
- Schumacher, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Sieff G. and L. Carstens (2006) the relationship between personality type and leadership focusSA *Journal of Human Resource Management*, 4 (1), 52–62
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). Toward a theory of school leadership practice: Implications of a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34. (3): 23–28.
- Spillane, J. 2005. Distributed leadership. *The Educational Forum* 69 (2): 143–150.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Taşdöven H., A. Emrah ve M. Dönmez. (2012) Liderlik Tarzı ve Mizaç-Karakter İlişkisi: Polis Teşkilatında Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*. (19) 2, s: 165–177
- Tokat B., C.Giderler. (2006) Yöneticilerin A Tipi ve B Tipi kişilik yapılarının liderlik davranışlarına etkisi üzerine bir araştırma. *İktisat İşletme ve Finans*, (21) 242 s: 60–68
- Tupes EC, R.E. Christal (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. (ASD-TR-61-97) Lackland Air Force Base, TX: Aeronautical Systems Division, Personnel Laboratory.
- Ulu, P. İnci (2007). An Investigation of Adaptive And Maladaptive Dimensions of Perfectionism In Relation To Adult Attachment And Big Five Personality Traits. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yelboğa A. (2006) Kişilik Özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2,s.197-211
- Zel, U. (1999). Kişiliğin Yönetim Performansına Etkileri, Örgüt Ortamında Kullanılması ve Ülkelere /Sektörler Arasında Karşılaştırmalı Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tez, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Zel, U.N. (2002) *Kişilik ve Liderlik*. Seçkin Yayınevi. Ankara.

EXTENDED ABSTRACT

The main aim of this study was to define the relations between Distributed Leadership (DL) and Five Factor Personality Traits (5FPT) with the school principals' opinions. Research was designed in a relational and causal design. The study group was consisted of maximum variation sampling from 110 principals. Data were collected by Distributed Leadership and Five Factor Personality Inventories. Adaptations for scales to Turkish Language and Culture were framed by the researcher. Data were analyzed with Arithmetic Mean, Pearson Moment Correlation and Structural Equation Model.

School principals who took part in the research evaluated their colleagues' distributed leadership skills (coherent leadership team, support, and supervision and consisting vision) with the 3.61 mean points on the five point scale. Standard deviation for these points was 0.78. In this scope, while the school principal gave the highest point supervision skills, they gave the lowest point for coherent leadership team of their colleagues.

School principals evaluated their colleagues' 5FPT (extroversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism and openness) at the upper-middle level. They gave 6.28 point (mean) to their colleagues on a nine point personality scale. Standard deviation for these points was 1.67. In this scope, while the school principals gave the highest point conscientiousness, they gave the lowest point extraversion to their colleagues.

There were high correlations among dimensions DL sub scales and 5FPT sub scales. However, it was observed a low correlation [$r=0.50$] between DL and 5FPT. Interestingly, Judge, Bono, Ilies and Gerhardt (2002) found .48 correlational relation between Personality and Leadership. And they found similar relationships at the level of sub scales. For example, they found .24 correlational relation among leadership and [neuroticism .24]; [extraversion.31]; [openness .24]; [conscientiousness. .28] and [agreeableness .08]. They also found that the highest relationship was between leadership and extroversion.

Correlational findings in this research about between leadership and personality are consistent with the findings of Mann (1959); Stogdill (1974); Lord and (1986); Çağlar et al., (2005); Tokat and Giderler (2006); Taşdöven and et al., 2012. But it does not match Korkmaz (2006) and Bligh (2009).

The relationship between leadership and personality has long been discussed. A limited number of school principals (110) took part in this research. Path Analysis results showed that while a theoretical model at the level of sub dimensions were not been confirmed, a model at the level of general level of two structures was confirmed by SEM. This point was also evaluated as important. This was commented that the reason is that, rather than applying a distributed leadership as a trait, it can be a function of this leadership technique.

The results of this research again showed that a different personality trait was almost different for every leader. As part of the study emphasis on theoretical part, the spirit of the distributed leadership is bringing together the differences to be able to create new structures. Perhaps, for this reason, there is no high level relation between distributed leadership and trait as expected. Of course, differences to unite may not always based on a voluntary basis, in some cases it may be well with coercive power.

For the better results, the approach of distributed leadership must increase in school management. It will increase the total leadership potential of school. Finally, it should be noted that for the practitioners can develop awareness trainings on this issue.