

Okul Psikolojik Danışmasında Liderlik Araştırmaları İçin Yeni Bir Analitik Çerçeve: Dağıtımçı Liderlik¹

A New Analytical Framework for Leadership Studies in School Counseling: Distributed Leadership

Ayşen KÖSE²

Öz: Son on yıldır, okul psikolojik danışmasında liderlik kavramı sıkça tartışılan bir konudur. Buna rağmen, okul psikolojik danışmanlarının liderlik rolü yeterince tanımlanmamış ve araştırılmamıştır. Bunun yanı sıra, liderlik, geleneksel olarak, “tek insan” ya da “süper kahraman” rolü gibi algılandığı için, okulun örgütsel yapısı içinde, yönetsel bir pozisyonda bulunmayan okul psikolojik danışmanlarının liderlik rollerinin nasıl incelenmesi gerektiği akılları karıştırabilmektedir. Ayrıca, geleneksel liderlik kuramları, genellikle tek insan liderliğine odaklandığından, psikolojik danışmanların liderliklerinin analiz edilmesinde kullanılacak uygun bir çerçeve sunmazlar. Bu tespitler, bu makalenin çıkış noktasını oluşturmuştur. Liderlik okul psikolojik danışmanları için temel bir rol ise, bu rolü sistematik bir şekilde irdeyerek, anlaşılır hale getirmeye yardımcı olacak bir analitik çerçeve de olmalıdır. Bu makalenin temel amacı bu tür bir çerçeveyi sunmaktır. Dağıtımçı liderlik (distributed leadership), bu kuramsal çerçeveyi sağlayan bütünsel bir yaklaşımdır çünkü liderliği bireyler üzerinden değil, bireylerin oluşturduğu etkileşimler üzerinden analiz eder. Bu yaklaşımı temel alarak yapılacak çalışmalar, “okul psikolojik danışmasında liderlik” kavramının daha iyi anlaşılmasını ve okul psikolojik danışmanlarının liderlik uygulamalarının önündeki engellerin çözümüne dair politikalar üretilmesini sağlayabilir.

Anahtar Sözcükler: dağıtımçı liderlik, okul psikolojik danışmasında liderlik, rehber öğretmen

Abstract: Even though school counselors' leadership has been a buzzword for the last decade, it has not been fully explored and defined. In addition to that, since, traditionally, leadership has been perceived as the role of person sole or superhero, it could be confusing to understand how leadership would be possible for school counselors as they don't hold formal leadership position in the schools' organizational structure. Besides, traditional frameworks that tend to privilege individual actions of a formal leader are not sufficient to understand leadership practice of school counsellors'. Those identifications are the motivational factors of writing this article. If leadership is one of the fundamental roles of the school counsellors, then there should be an appropriate theoretical framework which helps to analyse their leadership practice in a systematic manner. The main goal of this article is to provide such a leadership framework. This paper offers the idea that distributed leadership is a useful tool to understand school counselors' leadership effort holistically because this framework calls the unit of analysis not with individual leaders, but their interactions. Trying to understand counselors' leadership from a distributed perspective might serve to better define “leadership in school counseling” and help to produce solutions to barriers that hinder their leadership efforts.

Keywords: distributed leadership, leadership in school counseling, guidance teacher

Son on yıldır, okul psikolojik danışmasında liderlik kavramı sıkça tartışılan bir konudur. Liderliğin okul psikolojik danışmanları için atfedilen temel bir rol olarak belirgin şekilde ortaya çıkma süreci, Amerika'daki standart temelli eğitim reformlarından sonra, kapsamlı okul psikolojik danışması modeline

gereksinim duyulması ve böylece bu modelin 2002 yılından itibaren yaygınlaşmasıyla başlamıştır (Dahir ve Stone, 2007).

Amerikan Okul Psikolojik Danışmanları Derneği'nin (American School Counselor Association - ASCA) girişimi ile oluşturulan kapsamlı

¹ **Yazar Notu:** Bu makale, yazarın doktora tezinden çıkarılmıştır.

² Yard. Doç. Dr., Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, E-posta: aysen.kose@yeditepe.edu.tr

okul psikolojik danışması modeli, öğrencilerin tüm gelişimsel ihtiyaçlarını temel alan (kişisel/sosyal, akademik ve mesleki), krize müdahaleden çok, okul çapında önleyici müdahale programlarının uygulanmasını destekleyen ve okul psikolojik danışmanlarını tek tek bireysel öğrenci sorunlarının çözümüne odaklanmak yerine, okul sisteminin bütününe iyileştirilmesine odaklanmasına teşvik eden bir çerçevede oluşturulmuştur (ASCA, 2005; House ve Sears, 2002; Stone ve Hanson, 2002). Bu bağlamda bakıldığında, kapsamlı model, okul psikolojik danışmasındaki geleneksel anlayışı yıkıp, yerine yeni bir paradigma oluşturmayı hedeflemektedir.

Türkiye’de ise, ASCA gibi yapılandırılmış bir model kullanılsa da, 2006 yılında, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Psikolojik Danışma ve Rehberlik Hizmetleri Programı’yla beraber, kapsamlı rehberlik hizmetleri anlayışı uygulanmaya başlanmıştır (Korkut Owen ve Owen, 2008; Terzi, Tekinalp ve Leuwerke, 2011). Dolayısıyla, yukarıda sözü edilen, geleneksel anlayıştan uzaklaşan paradigma değişiminin Türkiye’de de yerleşmeye başladığını söylemek mümkündür.

Geleneksel okul psikolojik danışmasında, okul psikolojik danışmanı daha çok bireysel öğrenci sorunlarıyla ilgilenen, okul içinde izole edilmiş ve çoğunlukla kriz durumlarına müdahale eden bir paydaş olarak okulda konumlandırılmıştır (Bemak ve Chung, 2005; House ve Sears, 2002; Martin, 2002). Bu geleneksel anlayışa çeşitli eleştiriler getirilmektedir. Konuyla ilgili eleştiriler şu şekilde sıralanabilir: Birincisi, bu haliyle okul psikolojik danışmanları, fazladan desteğe ihtiyacı olan ya da sorunları olan öğrenciler dışında, diğer öğrencilere yeterince hizmet vermemektedir (Bemak ve Chung, 2005; Johnson ve Johnson, 2003). İkincisi, geleneksel anlayış, sorunların öğrenciden kaynaklı olduğu varsayımı üzerine oluşturulmuştur. Oysaki öğrenci sorunlarının bir kısmı okul sistemi içindeki yanlışlardan kaynaklanmaktadır (Colbert, Vernon-Jones ve Pransky, 2006). Dolayısıyla öğrencinin değil, temel olarak okul sisteminin iyileştirilmesi esas olmalıdır. Üçüncüsü, geleneksel anlayışta, biçilen rol gereği, okul psikolojik danışmanlarının okulun diğer paydaşlarıyla ilişkileri sınırlıdır (Dollarhide ve Siginak, 2008; Paisley ve Milsom, 2007). Bu durum ise, onları okulda yalnızlaştırmakta, okulla bütünleşmesini zorlaştırmaktadır (Dimmitt, Carey ve Hatch, 2007). Eleştirilen tüm bu faktörler bir araya geldiğinde, psikolojik danışmanların,

okul gelişimine katkısının, istenilen seviyede bulunmadığını söylemek mümkündür.

Yeni okul psikolojik danışması anlayışında ise psikolojik danışmanlar, öğrencilerin akademik başarısının önünde engel olan sistemsel engelleri kaldırmak için çaba gösteren, okul değişim ve gelişim sürecinin anahtar aktörlerinden biridir (House ve Sears, 2002). Dolayısıyla, birey odaklı değil, sistem odaklı bir bakış açısı tarif edilmektedir. Bu yeni misyona bağlı olarak da, kendilerinden hak savunucu olmaları, okul yönetimi ve öğretmenlerle sıkı bir iş birliği içinde çalışmalarını ve okul genelini kapsayan önleyici/iyileştirici müdahale programlarını belirlerken, veri dayalı karar verme yaklaşımını kullanmaları beklenmektedir (ASCA, 2005; Mason ve McMahon, 2009; Sink, 2009; Stone ve Hanson, 2002)

Amacı yukarıda tarif edilen kapsamlı psikolojik danışma programının başarıyla uygulanabilmesinin, okul psikolojik danışmanlarının kendilerini “lider” olarak konumlandırmasıyla mümkün olabileceği; bu liderliğin ise okulun sistemsel olarak iyileştirilmesine yönelik bir kapsamı olması gerektiği alanyazında sıkça vurgulanmaktadır (ASCA, 2005; Hanson ve Stone, 2002; Mason ve McMahon, 2009; Wingfield, Reese ve West-Olatunji, 2010). Ancak, buna rağmen, “okul psikolojik danışmanlarının liderlik rolü” denildiğinde, bu liderliğin nasıl bir yaklaşımla incelenmesi gerektiği hala tam olarak netleşmemiştir (Curry ve DeVoss, 2009; Mason ve McMahon, 2009). Yanı sıra, liderlik, geleneksel olarak, tek insan ya da süper kahraman rolü gibi algılandığı için, okulun örgütsel yapısı içinde, yönetsel bir pozisyonda bulunmayan okul psikolojik danışmanları için, bunun nasıl mümkün olabileceği akılları karıştırılmaktadır (Janson, Stone ve Clark, 2009). Ayrıca durumsal, karizmatik, dönüştürücü, vizyoner liderlik gibi geleneksel liderlik kuramları, resmi liderlerin analiz edilmesinde kullanılabilen bir kuramsal çerçeve sunarken, okul psikolojik danışmanı gibi, resmi gücü olmayan diğer okul paydaşlarının liderliklerini anlamak için uygun bir analitik çerçeve sunmazlar (Baloğlu, 2011; Janson ve ark., 2009; McBeth, 2008). Bu tespitler, bu makalenin çıkış noktasını oluşturmuştur. Liderlik okul psikolojik danışmanları için temel bir rol ise, bu rolü sistematik bir şekilde analiz edip, anlaşılır hale getirmeye yardımcı olacak kavramsal bir yaklaşım da olmalıdır. Dağıtımçı liderlik (distributed leadership) bu kavramsal çerçeveyi sağlayan bir yaklaşımdır (Janson ve ark., 2009; Mason ve McMahon, 2009; Militello ve Janson, 2007; Köse, 2010).

Dağıtımçı liderlik yaklaşımı farklı kuramcılar tarafından farklı boyutları ile ele incelenmiştir. Bu makalede Spillane (2006) tarafından ele alındığı

şekliyle incelenecektir. Spillane (2006)'ye göre, okullarda liderliği sadece okul müdürünün eylemleri üzerinden incelemek liderliği anlamakta yetersiz kalır çünkü liderlik tek başına yapılan bir eylem değildir. Dolayısıyla, asıl incelenmesi gereken, lider (okul müdürü) ve takipçileri (öğretmenler, okul psikolojik danışmanları vb.) arasındaki ilişki ve etkileşim ayrıca bu etkileşime aracılık eden araçlar (kitaplar, raporlar, istatistikler vb.) ve rutinlerdir (resmi ya da resmi olmayan toplantılar vb.). Liderlik bu anlayış üzerinden analiz edildiğinde okul psikolojik danışmanı gibi resmi gücü olmayan paydaşların okul liderliğine olan katkısını anlamak mümkün olacaktır. Sadece tek bir bireyin kişisel özellikleri, becerileri ve davranışları üzerinden liderliği anlamaya çalışmak bütünü gözden kaçırmaktır. Spillane (2006), liderliği çoklu bir dans gösterisine benzetmektedir. Dansçıların tek başına yaptığı hareketlere odaklanılarak dansın bütününe ilişkin bir görüş geliştirmek zordur. Dansçıların birlikte oluşturdukları uyum, mekan, müzik, ışık kısacası bir dans gösterisini etkileyebilecek her faktör ortaya çıkan ürünün bir parçasıdır (sy. 2). Liderliğe de böyle bütünsel bir şekilde yaklaşıldığı zaman liderlik uygulamasında rolü olan her bir ögenin katkısını analiz etmek mümkün olabilecektir. Tüm bu nedenlerle, bu makalede, dağıtımçı liderlik anlayışının okul psikolojik danışmanlarının liderlik rolünü sistematik bir şekilde analiz edip, anlaşılır hale getirmeye yardımcı olacak kavramsal bir yaklaşım olduğu görüşü savunulmaktadır.

Spillane'nin kendi çalışmalarında "dağıtımçı liderlik kuramı" kavramını kullanmadığı görülmektedir. Bunun yerine "dağıtımçı liderlik bakış açısı" (distributed leadership perspective/approach) ya da "dağıtımçı liderlik çerçevesi" (distributed leadership framework) kavramlarını kullanır. Dağıtımçı liderlik bakış açısı, etkin bir liderliğin nasıl olması gerektiğini tarif eden bir kuram değildir. Dağıtımçı liderlik yaklaşımı, liderlik üzerinde çalışmak isteyen araştırmacılar için analitik ya da kavramsal çerçeve (analytical/conceptual framework); kendi kişisel liderliğini daha iyi anlamak isteyen uygulayıcılar için ise teşhis edici bir araç (diagnostic tool) olarak kullanılabilir. Bu makalenin temel amacı da bu her iki amaç için dağıtımçı liderlik yaklaşımının nasıl kullanılabileceğine ilişkin bir yol sunmaktır.

Devam eden bölümde, okul psikolojik danışmasında liderliği inceleyen çalışmalar ele alınmış; bu çalışmaların okul psikolojik danışmanlarının liderliğini açıklamakta neden yetersiz kaldığı tartışılmış ve son olarak, dağıtımçı liderlik yaklaşımı konu bağlamında açıklanmıştır.

Okul Psikolojik Danışmasında Liderlik Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Okul psikolojik danışmasında liderlik görece yeni bir kavram olduğu için, konuyla ilgili yapılan çalışmalar da son yıllarda hızla artmaktadır. Bu akademik çalışmaları ortak özellikleri açısından üç grupta incelemek mümkündür:

1. Okul psikolojik danışmasında liderliği ve bunun çeşitli boyutlarının önemini vurgulayan ve öneriler sunan derleme tarzı makaleler (Örn: Dollarhide, 2003; House ve Sears, 2002; Janson, Stone ve Clark, 2009; Shillingford, 2013; Sink, 2009; Walker, 2006; Wingfield ve ark., 2010; Young, Millard ve Kneale, 2013).
2. Okul psikolojik danışmanlarının liderlik rolünün, okul müdürü ya da psikolojik danışmanın kendisi tarafından nasıl algılandığını inceleyen makaleler (Amatea ve Clark, 2005; Froeschle ve Nix, 2009; Militello ve Janson, 2007).
3. Belli bir liderlik kuramı üzerinden, okul psikolojik danışmanlarının liderlik davranışlarını analiz eden makaleler (Briggs, Staton ve Gilligan, 2009; Dollarhide, Gibson ve Saginak, 2008; Lewis ve Borunda, 2006).

Derleme tarzı makaleler. İlk gruptaki derleme makaleler, okul psikolojik danışmasında liderlik rolünü tartışmaya açmak ve önemini vurgulamak açısından katkılar sunmuşlardır. Örneğin, House ve Sears (2002) ve Shillingford (2013), liderliğin artık kaçınılmaz bir rol olduğunu, okul psikolojik danışmanı yetiştiren programların, öğrencilerini bu role hazır hale getirmek için içeriklerini yeniden düzenlemeleri gerektiğini detaylı bir şekilde açıklamışlardır. Walker (2006), makalesinde, okul psikolojik danışmanlarının, eğitimleri boyunca edindikleri koşulsuz kabul anlayışının, iletişim ve sorun çözme becerilerinin onları okulda doğal bir lider yapabileceğini ve bu becerilerin okul içindeki sosyal adaleti sağlamak açısından psikolojik danışmanları öncü konuma taşıyabileceğini vurgulamıştır. Sink (2009) ise, liderliğin farklı bir boyutu olan hesap verilebilirlik kavramını, okul psikolojik danışmanları açısından ele almış ve psikolojik danışmanların, okullarda şeffaflık ve eğitim çıktılarının değerlendirilmesi konularında nasıl liderlik edebileceklerini tartışmıştır. Wingfield ve arkadaşları (2010), okul psikolojik danışmanlarının, özellikle okul paydaşlarının kişisel gelişimlerine katkı sağlayarak nasıl liderlik rolü oynayabileceklerini detaylandırmıştır. Bu derleme makalelerden son ikisi, okul psikolojik

danışmanlarının, liderlik uygulamalarının hangi kuramsal bakış açısı ile analiz edilebileceği konusunda görüş sunan makalelerdir. Örneğin, Dollarhide (2003), Bolman ve Deal'ın (1997) dört boyuttan oluşan (yapısal, insan kaynakları, güç ve sembolik liderlik) liderlik yaklaşımının, okul psikolojik danışmasında nasıl kullanılabileceğini tartışırken ve Janson ve arkadaşları (2009), aynı konuyu dağıtımcı liderlik açısından tartışmışlardır. Tüm bu derleme makalelerin sunduğu varsayımsal öneriler, modeller ve kuramlar görgül olarak test edilmek üzere alanyazına katılmıştır.

Liderlik rolü algısını inceleyen makaleler.

Bu gruptaki akademik çalışmalar, okul psikolojik danışmanlarının liderlik rolünün, okul müdürü ya da psikolojik danışmanın kendisi tarafından nasıl algılandığı üzerinde odaklanmışlardır. Örneğin, Froeschle ve Nix (2009), öğretmen ve okul yöneticilerinin, psikolojik danışmanlarla iş birliği yapmak konusunda istekli oldukları ve bunun yararına inandıkları bulgusuna ulaşmışlardır. Ancak aynı çalışmada katılımcılar, daha etkin bir iş birliği için, psikolojik danışmanların liderlik becerilerinin geliştirilmesi gerektiği vurgusu da yapmışlardır. Amatea ve Clark (2005) ise, okul yöneticilerinin, okul psikolojik danışmanlarının liderlik rolünü geleneksel rolleri kadar önemsemediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulgu, psikolojik danışma alanındaki yeni paradigmanın, okul yöneticileri tarafından benimsenmesinde hala kat edilecek yol olduğunu göstermektedir. Bu makaleler, okul psikolojik danışmanlarının liderliği önündeki engeller ve olanaklar hakkında alanyazına katkı sağlamaktadır ancak hiçbiri okul psikolojik danışmasında liderliği tanımlamamaktadır.

Okul psikolojik danışmanlarının liderlik davranışlarını analiz eden makaleler. Son grupta ise belli bir liderlik kuramını kullanarak, okul psikolojik danışmanlarının liderlik davranışlarını analiz eden çalışmalar yer almaktadır. Bunların sayısı oldukça azdır. Örneğin, Lewis ve Borunda (2006), bir lisede okul psikolojik danışmanı olarak çalıştıkları dönemde geçirdikleri deneyimleri hikayeletirmiş ve bu deneyimleri katılımcı liderlik (participatory leadership) kuramını kullanarak analiz etmişlerdir. Makalede anlatılan dört hikaye, daha demokratik ve daha adil bir okul sisteminin oluşturulmasında okul psikolojik danışmanlarının oynayabileceği liderlik rollerini betimlemektedir. Dollarhide ve arkadaşları (2008) ise yeni mezun beş okul psikolojik danışmanını bir yıl boyunca gözlemlemiş, onlarla derinlemesine mülakatlar gerçekleştirmiş ve bulgularını Bolman ve Deal'ın (1997) dört boyuttan oluşan liderlik yaklaşımına göre analiz etmişlerdir.

Araştırmaya katılan beş psikolojik danışmandan üçü liderlik çabasında başarılı olurken, diğer ikisi başarılı olamamıştır. İki grup arasındaki en temel fark ise, başarılı danışmanların amaçlarını açık ve net bir şekilde ortaya koymaları, bu amaçlara giden yolda karşılarına çıkan engellerden yılmamaları ve diğer paydaşların kendileri hakkındaki şüphelerine rağmen çalışma şevklerini korumaları olarak belirtilmiştir. Son olarak Briggs ve arkadaşları (2009) tarafından gerçekleştirilen ve dönüştürücü liderlik (transformational leadership) kuramını esas alarak yapılan bir çalışmadır. Bu çalışmada, ergenlik öncesi dönemdeki çocukların katıldığı bir kampta, okul psikolojik danışmanı adaylarına çeşitli roller verilmiş ve kamp sonunda, psikolojik danışman adaylarının geliştirdikleri liderlik becerileri betimlenmiştir. Bahsedilen bu çalışmalarda, okul psikolojik danışmanlarının liderlik çabalarını anlamaya yönelik olarak, liderlik kuramlarının kullanılması olumlu olmakla birlikte; psikolojik danışmanların liderlikleri, onların bireysel özellikleri üzerinden incelenmiştir ve bireysel özellikler üzerinden liderliği anlamaya çalışmanın neden yetersiz kaldığı ilk bölümde tartışılmıştır.

Özetle, yukarıda detaylandırılan alanyazın taramasından iki sonuca ulaşmak mümkündür. Birincisi, okul psikolojik danışmanlarının liderliğini ele alan çalışmaların çoğunluğunu derleme makaleler oluşturmaktadır ve liderliğe ilişkin getirdikleri öneriler hipotetik düzeyde kalmaktadır. Dolayısıyla, bu makalelerde önerilen liderlik faaliyetlerinin gerçekteki uygulamaları, belli bir liderlik yaklaşımı üzerinden analiz edilmeye muhtaçtır.

İkincisi, bu konuda yapılan çalışmaların pek çoğu, psikolojik danışmanların bireysel özellikleri, becerileri, davranışları ve okul yöneticisi ile kurduğu ilişki üzerinden onların liderliğini anlamaya çalışmışlardır. Bir başka ifade ile, tüm bu çalışmalarda, araştırma birimi (unit of analysis) olarak bireyler (okul psikolojik danışmanı ya da müdür gibi) ele alınmıştır. Oysa, tek başına psikolojik danışmanların bu tür özelliklerini liderlik açısından analiz etmek, aslında resmin sadece küçük bir kısmını görmektir çünkü liderlik tek başına gerçekleştirilen bir eylem değildir (Spillane ve Diamond, 2007). Dolayısıyla, akademik çalışmalarda, araştırma birimi olarak, bireyler değil, bireylerin birlikte oluşturduğu eylemler temel alınmalıdır (Spillane ve Sherer, 2004). Fulthorp (2009) tarafından da işaret edildiği üzere, okul psikolojik danışmanlarının liderliğini incelerken, yapılan bilimsel çalışmaları, bir liderlik yaklaşımını temel alınarak incelemek gerekmektedir. Bu tür çalışmalar ise, yukarıdaki alanyazın taramasının da açıkça gösterdiği üzere oldukça sınırlıdır.

Bu çalışma, yukarıda işaret edilen bu eksikliklerin giderilmesine katkıda bulunmak amacıyla hazırlanmıştır ve bu bağlamda, okul psikolojik danışmanlarının, okul liderliğinde oynadıkları rolün incelenmesinde kullanılacak yeni bir kavramsal çerçeveyi, okul psikolojik danışması bakış açısından incelemek hedeflenmiştir. Dağıtımçı liderlik, araştırma birimi olarak merkeze tek başına bir bireyi değil, bu bireyler arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin çıktılarını ele alırken, liderliği etkileyen diğer faktörleri de ihmal etmez (Spillane, 2006; Spillane ve Diamond, 2007). Dolayısıyla bütüncül bir yaklaşımdır ve psikolojik danışma ve rehberlik alanında kullanılacak ideal bir analitik çerçevedir (Janson ve ark., 2009; Militello ve Janson, 2007).

Dağıtımçı Liderlik

Okul liderliği ile ilgili alan yazın, “tek insan” liderliğinin okullarda değişim ve gelişimi sağlamak açısından artık yetersiz kaldığını önemle vurgulamaktadır. Çünkü, okullar tek lider tarafından yönetilemeyecek kadar karmaşık organizasyonlardır ve böylesi organizasyonlarda rol ve görev dağılımlarını kişiler üzerinden tanımlamak okullardaki dönüşümün önündeki en büyük engeldir (Elmore, 2000; Gronn, 2002; Harris, 2008; Lambert, 2002; Spillane, Halverson ve Diamond, 2001; Spillane, 2006).

Tek insan liderliği yerine, okuldaki her paydaşın sorunların engellenmesi ve çözümünde rol aldığı; okuldaki karar verme mekanizmalarına dahil olduğu; disiplinlerarası yaklaşımın esas alındığı; diyalog ve iş birliğine dayalı liderlik modelleri önerilmektedir (Elmore, 2000; Gronn, 2002; Harris, 2008; Lambert, 2002; Spillane ve ark., 2001; Spillane, 2006). Okul liderliği bu çerçevede ele alındığında, liderlik artık tek kişiye (okul müdürü) atfedilmiş bir rol olmaktan çıkar ve pek çok paydaşın (öğretmen, okul psikolojik danışmanı, veli...vb.) biçimlendirdiği bir uygulama haline dönüşür (Gronn, 2002; Harris, 2008; Spillane, 2006).

Dağıtımçı liderlik, liderliği sadece okul müdürünün omuzuna yüklenmiş bir sorumlulukmuş gibi görmek yerine, okuldaki diğer paydaşların da ortak katılımı ile biçimlendirilen bir uygulama olarak kavramsallaştırır (McBeth, 2008; Spillane, 2006). Liderlik ancak bu şekilde kavramsallaştırıldığı zaman, okul psikolojik danışmanlarının, liderlik uygulamalarını oluştururken oynadıkları rolü ve karşılıklarına çıkan engelleri anlamak mümkün olabilir (Janson ve ark., 2009; Militello ve Janson, 2007).

Dağıtımçı liderlik anlayışına göre, ne müdür, ne öğretmen ne de okul psikolojik danışmanı, sistemin bütününe dönük iyileşmeyi tek başına sağlayamaz.

Sistemsel bir iyileşme bu kişilerin bireysel bilgi, beceri, kapasite ve deneyimlerini ortak bir hedef doğrultusunda birleştirdikleri zaman ortaya çıkar (Elmore, 2000). Bu ortak çabanın ürünü ise dağıtımçı liderlikte “liderlik uygulaması” olarak adlandırılır ve liderlik davranışı, liderlik özelliği gibi kavramlar kullanmaz (Spillane, 2006). Dolayısıyla, okullarda liderliği tek kişinin rolü, davranışı, kapasitesi ve becerisi üzerinden ele alarak incelemek yetersiz kalır (Spillane ve ark., 2001; Spillane, 2006). Liderliği anlamak için, en az iki kişinin bir araya gelerek biçimlendirdikleri uygulamalara odaklanılmalıdır (Gronn, 2002; Spillane, 2006). Bu kişilerin, okul içinde yönetici pozisyonunda olmaları gerekmez. Resmi olarak yönetici unvanı taşımayan öğretmenler ve okul psikolojik danışmanları da liderlik uygulamalarının biçimlenmesine katkıda bulunabilirler (McBeth, 2008; Spillane, 2006).

Liderliğin temelinde “etkileme” vardır (Rost, 1991). Okulda yapılan bir uygulamanın ya da alınan bir kararın şekillenmesine eğer bir okul psikolojik danışmanı kendi bilgi ve becerisiyle etkide bulunuyorsa, dağıtımçı yaklaşıma göre liderlik etmiş demektir (Gronn, 2002; Harris, 2008; Spillane, 2006). Daha net bir örnek üzerinden tarif etmek gerekirse, son yıllarda, okul psikolojik danışmanlarının veri toplama ve analiz etme konusunda bilgi ve becerisinin olmasına liderlik açısından büyük önem atfedilmiştir (ASCA, 2005). Ancak bir psikolojik danışmanın, veri işleme üzerinde bilgi ve beceriye sahip olması tek başına bir anlam ifade etmez. Dağıtımçı yaklaşıma göre önemli olan bu bilgi ve becerinin okul gelişimine ilişkin karar ve uygulamaları biçimlendirip biçimlendirmedir (Spillane, 2006). Örneğin, okuldaki yaygın öğrenci problemleri ve ihtiyaçları hakkında anketler yoluyla düzenli olarak veri toplayan ve verileri analiz eden bir okul psikolojik danışmanı, okulun stratejik planı oluşturulurken, elindeki bilgi sayesinde, planın şekillendirilmesine katkı sağlayabilir. Bir başka ifade ile elinde resmi bir güç olmamasına rağmen, liderlik uygulamasını biçimlendiren bir paydaş olmuş olur (Köse, 2010).

Janson ve arkadaşları (2009), okul psikolojik danışmanlarının dağıtımçı liderliğin nasıl bir parçası olabileceğine ilişkin varsayımsal örnekler vermişlerdir. Örneğin, motivasyon, öğrencilerin çalışma becerilerinin geliştirilmesi, akademik başarı, özel ihtiyacı olan öğrenciler için müdahale programları gibi konular, müdürden öğretmene okuldaki tüm paydaşların ortak konusudur. Okul psikolojik danışmanları, yönetici ve öğretmenlerin desteğini alarak ve okulun sosyal çevresindeki kaynakları kullanarak, ihtiyaç duyulan alanlarda,

hizmet içi eğitim planları hazırlayıp uygulayabilirler. Böylelikle dağıtımçı liderliğin bir parçası olurlar.

Bu durumda, okul psikolojik danışmalarının liderliklerinin dağıtımçı yaklaşım temel alınarak nasıl analiz edileceği sorusu önemlidir. Dağıtımçı liderlikte, liderlik uygulamalarını şekillendiren unsurlar vardır ve kişilerin oynadığı liderlik rolünü anlamak için, aşağıda tek tek detaylandırılan bu unsurlara bütünsel olarak bakmak gerekir.

Bu unsurlardan birincisi, okul psikolojik danışmanlarının dahil olduğu “*rutinler*”dir. Rutinlerden kastedilen, okul içinde, tekrarlayan, görünür bir örüntüsü olan ve en az iki kişinin bir araya gelmesiyle gerçekleştirilen eylemlerdir (McBeth, 2008; Spillane, 2006). Örneğin, okuldaki resmi ya da resmi olmayan toplantılar ya da ritüeller, rutinler için en belirgin örneklerdir. Rutinler önemlidir çünkü rutinlerin amacı, sıklığı ve içeriği alınan kararları ve eylemleri belirleyen faktörlerden biridir (Coldren, 2007; Sherer, 2008; Spillane, Diamond ve Jita, 2003; Spillane, 2006). Örneğin, öğretmenler kurulu toplantısında ele alınan konular eğitim ve öğretim faaliyetlerinin iyileştirilmesi üzerine temellendirilmiş olabileceği gibi, günlük sorunları çözmeye üzerine de temellendirilmiş olabilir. Her iki durumda ortaya çıkacak liderlik uygulamaları farklıdır. Birincisinde, okulun temel misyonuna ulaşma yönünde kararlar alınırken; diğerinde ana misyona doğrudan hizmet etmeyen (örneğin: alınacak fotokopi makinesinin özellikleri, okula kaynak kazandırma yolları, öğretmen devamının takibi gibi) gündelik işler düzenlenir ve bu bir liderlik uygulaması değildir. Çünkü, bir eylemin liderlik olabilmesi için eğitim ve öğretimin temel misyonuna hizmet etmesi gerekmektedir (Spillane, 2006).

Rutinlerin liderlik uygulamasını nasıl şekillendirdiği konusuna dair bir başka örnek olarak, rehberlik servisinin kendi içinde yaptığı toplantılar örnek gösterilebilir. Mesela, rehberlik servisinin sadece bireysel öğrencilerle ilgili kriz durumlarını ele almak üzere toplanmasıyla, okul sisteminin iyileştirilmesine yönelik ya da öğrenci başarısının artırılmasına yönelik önleyici faaliyetler üzerinde konuşmak üzere toplanması arasında liderlik uygulaması açısından fark vardır. Birincisinde alınan kararlar ve eylemler, sadece küçük bir grup öğrenciyi etkilerken, diğeri sistemsel bir gelişime hizmet eder ve liderlik uygulaması daha geniş bir alana yayılır (Köse, 2010). Dolayısıyla, okul psikolojik danışmaları sadece öğrencilere değil; sisteme de liderlik eden bir konuma ulaşır. Unutulmamalıdır ki, kimi rutinler, işleri yavaşlatabilir ya da katılımcıların diyalog kurmakta hevesini azaltabilir. Kimi rutinler ise tam tersi, disiplinlerarası çalışmalarının yolunu açabilir.

Rutinlerin analizi yapılırken, amacına hizmet edip etmediği üzerinde de durulmalıdır (Spillane ve Diamond, 2007).

Liderlik uygulamalarını şekillendiren unsurlardan ikincisi, “*araçlar*”dır (Sherer, 2008; Spillane ve ark., 2003; Spillane, Sherer ve Coldren, 2005; Spillane, 2006). Dağıtımçı liderlik modelinde, araçlardan kastedilen, ders planları, öğrenci notları, kitap, program gibi nesnelere. Araçlar, liderlik uygulamalarını şekillendirir. Spillane’nin (2006) basitleştirerek anlattığı şekliyle tarif etmek gerekirse, tamirat yaparken tamircinin elinde bir alet edevat çantası olması durumunda çıkartacağı iş ile, tornavida yerine geçen sivri bir obje, çekiç yerine bir tuğla olduğunda çıkacağı iş arasında fark olacaktır. Dolayısıyla, kullanılan araçlar liderlik uygulamasını biçimlendiren önemli bir faktördür. Örneğin, veri kullanarak oluşturulan değerlendirme raporları, ihtiyaç analizleri gibi araçların ve teknolojinin okul psikolojik danışmanlarının liderlik rolündeki etkisi son yıllardaki alanyazında sıkça vurgulanmaktadır (ASCA, 2005). Okulla ilgili önemli bir toplantıya, elinde öğrenci ihtiyaçlarını analiz eden bir raporla gelen okul psikolojik danışmanı kolaylıkla alınan kararları etkileyerek lider rolüne geçebilir çünkü kararların alınmasında elindeki raporun gücünden yararlanır. Benzer şekilde, zorbalığın yaygın olduğu bir okulda, bir psikolojik danışman, kanıta dayalı, önleyici bir programı kendisi için araç olarak seçebilir ya da sezgisel yollarla bu sorunu çözmek için çaba harcayabilir. Nihayetinde, her iki durumda da, ortaya çıkartacağı etki, bir başka ifade ile liderlik uygulamasını biçimlendirmesi farklı olacaktır (Spillane, 2006; Köse, 2010).

Liderlik uygulamasını şekillendiren son unsur, lider ve takipçileri arasındaki *ilişkidir*. Bu ilişki sonucunda oluşacak etkileşim, diyalog ve iş birliği liderliği şekillendirir. Konuşulan bir fikir üzerine onu biçimlendiren başka bir fikir konması, o fikirler üzerinden kararların inşa edilmesi ve okul paydaşlarının hep birlikte okul gelişimi için rol alması durumu, lider ve takipçiler arasındaki etkileşimin sonucudur (Spillane, 2006). Okul psikolojik danışmanları, okul yöneticileri gibi, resmi bir pozisyondan güç almadıkları için, geleneksel liderlik anlayışına göre, takipçi rolündedir. Ancak, dağıtımçı liderlik modeli, kararları etkileyen herkesin liderlik rolünde payı olduğunu öne süren bir yaklaşımdır (Gronn, 2002; Harris, 2008; Spillane, 2006). Dolayısıyla, kararların biçimlenmesinde okul psikolojik danışmanı ne kadar katkıda bulunuyorsa, liderlik uygulamalarına da o denli katkıda bulunuyor ve lider rolü oynuyor demektir. Dağıtımçı liderlikte, liderlik, etkileşimli bir sosyal olgu olarak ele alındığı

ve bunun temelini de iletişim oluşturduğu için Sawyer, Scribner, Watson ve Myers (2005), liderlik uygulamalarını anlamada, sosyal iletişim analizi yönteminin kullanılmasının uygun olabileceğini önermişlerdir. Bu bağlamda bakıldığında, bir okul psikolojik danışmanının diğer okul paydaşlarıyla bir araya geldiği rutinlerde ne sıklıkla söz aldığı, hangi durumlarda söz aldığı, sözlerinin grubun iletişim biçimini ve nihai kararları ne şekilde biçimlendirdiği gibi durumların incelenmesi, psikolojik danışmanların liderlik uygulamalarını anlamak için kilit noktalardan biridir (Spillane, 2006; Köse, 2010).

Spillane (2006)'ye göre, rutinlerin, araçların ve etkileşimlerin sonucu oluşan liderlik uygulamaları üç şekilde dağıtılabilir: İş birliğiyle dağıtım (collabrated distribution), ikincisi ortak dağıtım (collective distribution), üçüncüsü ise koordineli dağıtım (coordinated distribution)'dir. İş birliğiyle dağıtımda, iki ya da daha fazla kişi, aynı zamanda, aynı yerde bir liderlik uygulamasını gerçekleştirir. Örneğin, okul devamsızlığının azaltılmasına dair önleyici bir plan/strateji oluşturmak için, okul psikolojik danışmanı, öğretmenler ve okul yöneticileri bir araya gelip, ortak katkı sağlayarak, bu planı beraberce biçimlendirirse, bu iş birliğine dayalı dağıtım olur. Spillane (2006) iş birliğiyle dağıtımı bir takım oyununa benzetmektedir.

Ortak dağıtım, okul paydaşlarının birbirinden ayrı mekan ve zamanlarda çalışması ancak birbiri ile kopuk olmayacak şekilde bir liderlik uygulamasını gerçekleştirmesidir. Okul devamsızlığını azaltma örneğinden gidilecek olursa, öğretmenlerin ve yöneticilerin, devamsız öğrencilerin ailelerine ev ziyaretleri gerçekleştirmesi, okul psikolojik danışmanlarının ise devamsız öğrencilerin ihtiyaç ve durumlarını düzenli olarak öğretmen ve yöneticilere rapor etmesi ortak dağıtıma bir örnektir. Bu örnekte, paydaşlar, aynı zaman ve mekanlarda ancak birbirinden bağımsız olmayan bir şekilde ortak çalışma yürütmüşlerdir.

Koordineli dağıtım, farklı paydaşların, farklı işleri belirli bir "sıra" içinde yürütüp ortaya bir liderlik uygulaması çıkarması durumudur. Örneğin devamsızlıkla mücadelede, okul psikolojik danışmanının, kronik devamsızlık yapan öğrencilerin akademik, duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını içeren bir rapor hazırlayıp yönetime sunması, ardından okul yöneticilerinin bu rapor üzerinden mücadele planı oluşturması, sonra öğretmenlerin bu plandaki eylemleri uygulaması koordineli dağıtıma bir örnektir. Koordineli dağıtım, bir hikayenin giriş, gelişme ve sonuç bölümlerinin sırasıyla, farklı kişiler tarafından yazılmasına benzetilebilir.

Okul psikolojik danışmanlarının liderliği analiz edilirken, ne tür bir dağıtım içinde yer aldıkları da

incelenmelidir (McBeth, 2008; Spillane, 2006). Yukarıda tarif edilen dağıtım türlerinin, kendine göre eksikleri vardır. Örneğin, iş birliği ile dağıtım, ortak akıl ve eylem planı oluşturma konusunda en etkileyici yol olarak görülürken, okullarda her zaman bunun için fırsatlar yaratılmayabilir. Ortak ve koordineli dağıtımda ise, fikir paylaşımı, meslektaşların birbirini gözlemlemesi gibi olanaklar azalır. Özellikle, koordineli dağıtımda, liderlik uygulaması bir sıra dahilinde yürütüldüğü için, birinin yaptığı yanlış, diğerinin de işini olumsuz etkiler (Spillane, 2006).

Özetle, liderlik uygulamasını araştırma birimi olarak temel almak isteyen akademik çalışmalar, dağıtımcı liderlik yaklaşımına göre, okul psikolojik danışmanının dahil olduğu rutinlere, kullandıkları araçlara ve lider-takipçi ilişkisindeki diyalogu nasıl yönlendirdiklerine odaklanmalıdırlar. Bu üç faktörün biçimlendirmesiyle oluşan liderlik uygulamasının nasıl dağıtıldığını incelemelidirler. Böylelikle, okul psikolojik danışmanlarının liderliğine ilişkin alandaki belirsizliği gidermek ve onların okul içindeki etkisini artırmak yönünde bir katkı sunmak mümkün olabilecektir.

Tartışma

Bu çalışmada, dağıtımcı liderlik yaklaşımıyla okul psikolojik danışmanlarının liderlik uygulamalarının nasıl analiz edilebileceği tartışılmıştır. Son 10 yıldır, okul psikolojik danışmanların okul içindeki temel rollerinden birinin "liderlik" olduğu ve bu liderliğin okulun sistemsel olarak iyileştirilmesine yönelik bir kapsamı olması gerektiği alanyazında sıkça vurgulanmaktadır. Ancak geleneksel liderlik kuramları tek insan liderliğine odaklandıkları için bu rolü analiz etmekte yetersiz kalmaktadırlar. Okul psikolojik danışması alanındaki liderlik çalışmalarının geliştirilmesi ve "okul psikolojik danışmasında liderlik" kavramından kastedilen belirsizliğin giderilmesi, konunun bütünsel bir liderlik yaklaşımı ile ele alınmasıyla mümkündür. Dağıtımcı liderlik konuyu bütünsel olarak ele aldığından, okul psikolojik danışmasında liderliği anlamak için ideal bir analitik yaklaşımdır ve bu yaklaşımın alandaki liderlik çalışmalarına yeni bir bakış açısı sunacağı ümit edilmektedir.

Bu çalışmada sadece dağıtımcı liderlik çerçevesi kavramsal olarak ele alınmıştır. Bunda sonra yapılacak araştırmalarda, bu çerçeve kullanılarak, okullarda psikolojik danışmanlarının liderlik rolleri incelenebilir. Alanyazın taramasının da işaret ettiği üzere bu tür çalışmalar sayıca oldukça sınırlıdır. Dağıtımcı liderlik çerçevesinden yapılacak bu tür bir

analiz için nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması daha uygundur.

Dağıtımçı liderlik yaklaşımı, liderlik üzerinde çalışmak isteyen araştırmacılar için analitik bir çerçeve, kendi kişisel liderliğini daha iyi anlamak isteyen uygulayıcılar için ise teşhis edici bir araçtır. Analitik bir çerçeve olarak kullanıldığında okul

psikolojik danışmanlarının liderliğinin önündeki engelleri anlamak ve bu engellerin önüne geçilmesine dair çözüm ve politikalar geliştirmek de mümkün olabilir. Alanda çalışanlar tarafından teşhis edici bir araç olarak kullanıldığında ise uygulayıcıların liderlik açısından kendilerini daha objektif değerlendirmelerine olanak sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Amatea, E. ve Clark, M.A. (2005). Changing schools, changing counselors: A qualitative study of school administrators' conceptions of the counselor's role. *Professional School Counseling*, 9(1), 16-27.
- ASCA. (2005). *The ASCA national model: A framework for school counseling programs* (2nd ed.). Alexandria, VA: American School Counseling Association.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Bemak, F. ve Chung, R.C-Y. (2005). Advocacy as a critical role for urban school counseling: Working toward equity and social justice. *Professional School Counseling*, 8(3), 196-202.
- Briggs, M., Staton, A. ve Gilligan, T. (2009). The girls' leadership experience camp: A parallel process of leadership skill development for school counselors-in-training. *Professional School Counseling*, 13(2), 125-134.
- Colbert, R. D., Vernon-Jones, R. ve Pransky, K. (2006). The school change feedback process: Creating a new role for counselors in education reform. *Journal of Counseling and Development*, 84(1), 72-82.
- Coldren, A. (2007). Spanning the boundary between school leadership and classroom instruction at Hillside Elementary School. In J. Spillane ve J. Diamond (Eds.), *Distributed leadership in practice* (pp.16-34). New York: Teachers College Press.
- Curry, J. R. ve DeVoss, J. A. (2009). Introduction to special issue: The school counselor as leader. *Professional School Counseling*, 13, 64-67.
- Dahir, C. A. ve Stone, C. B. (2007). *School counseling at the crossroads of change* (ACAPCD-05). Alexandria, VA: American Counseling Association.
- Dimmitt, C., Carey, J. ve Hatch, P. (2007). *Evidence based school counseling: Making a difference with data-driven practice*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Dollarhide, C.T. (2003). School counselors as program leaders: Applying leadership contexts to school counseling. *Professional School Counseling*, 6(5), 304-08.
- Dollarhide, C.T. ve Siginak A.K. (2008). *Comprehensive school counseling programs: K-12 delivery systems in action*. Boston: Pearson Education Inc.
- Dollarhide, C. T., Gibson, D. M. ve Siginak, A. K. (2008). New counselors' leadership efforts in school counseling: Themes from a year-long qualitative study. *Professional School Counseling*, 11(4), 262-271.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, D.C.: Albert Shanker Institute.
- Froeschle, J. G. ve Nix, S. (2009). A solution-focused leadership model: Examining perceptions of effective counselor leadership. *Journal of School Counseling*, 7(5), 1-21.
- Fulthorp, K. M. (2009). *Recognized American School Counselor Association Model Programs: A case study of school counselor leadership*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Southern California, CA.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Hanson, C. ve Stone, C. (2002). Recruiting leaders to transform school counselling. *Theory into Practice*, 41(3), 163-168.
- Harris, A. (2008). *Distributed leadership in schools: Developing the leaders of tomorrow*. London: Routledge and Falmer Press.
- House, M. R. ve Sears, S. J. (2002). Preparing school counselors to be leaders and advocates: A critical need in the new millennium. *Theory into Practice*, 41(3), 154-162. doi:10.1207/s15430421tip4103_3
- Johnson, S. ve Johnson, C. D. (2003). Results-based guidance: A systems approach to student support programs. *Professional School Counseling*, 6(3), 180-184.
- Janson, C., Stone, C. ve Clark, M. A. (2009). Stretching leadership: A distributed perspective for school counselor leaders. *Professional School Counseling*, 13, 98-106.
- Korkut-Owen, F. ve Owen, D. W. (2008). Okul psikolojik danışmanlarının rol ve işlevleri: Yöneticiler ve psikolojik danışmanların görüşleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41(1), 207-221.
- Köse, A. (2010). *Analysis of school counselors' leadership practices through the lens of distributed leadership*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Massachusetts Amherst, Massachusetts.

- Lambert, L. (2002). A framework for shared leadership. *Educational Leadership*, 59(8), 37-40.
- Lewis, R. E. ve Borunda, R. (2006). Lived stories: Participatory leadership in school counseling. *Journal of Counseling and Development*, 84(4), 406-413.
- Martin, P. J. (2002). Transforming school counseling: A national perspective. *Theory into Practice*, 41(3), 148-153.
- Mason, E. C. M. ve McMahon, H. G. (2009). Leadership practices of school counselors. *Professional School Counseling*, 13, 107-115.
- McBeth, M. E. (2008). *The distributed leadership toolbox: Essential practices for successful schools*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Militello, M. ve Janson, C. (2007). Socially focused, situationally driven practice: A study of distributed leadership among school principals and counselors. *Journal of School Leadership*, 17(4), 409-442.
- Paisley, P. ve Milsom, A. (2007). Group work as an essential contribution to transforming school counseling. *Journal for Specialists in Group Work*, 32, 9-17.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Praeger.
- Sawyer, R. K., Scribner, J. P., Watson, S. T. ve Myers, V. L. (2005). Talking leadership: Conversation analysis and distributed leadership. In W. K. Hoy ve C. G. Miskel (Eds.), *Educational leadership and reform* (pp. 169-185). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Sherer, J. Z. (2008, March). *Power in distributed leadership: How teacher agency influences instructional leadership practice*. Paper presented at the meeting of American Educational Research Association. New York.
- Shillingford, M. (2013). Practical strategies for school counsellor leadership: The leadership challenge model. *International Journal of Leadership in Education*, 16(4), 497-515. doi:10.1080/13603124.2012.741266
- Sink, C. A. (2009). School counselors as accountability leaders: Another call for action. *Professional School Counseling* 13, 68-74.
- Spillane, J.P., Halverson, R. ve Diamond, J.B. (2001). Investigating school leadership practice: a distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-8.
- Spillane, J. P., Diamond, J. B. ve Jita, L. (2003). Leading instruction: The distribution of leadership for instruction. *Journal of Curriculum Studies*, 35(5), 533-543.
- Spillane, J. P. ve Sherer, J. Z. (2004, April). *A distributed perspective on school leadership: Leadership practice as stretched over people and place*. Paper presented at the American Educational Research Association Annual Meeting, San Diego, California.
- Spillane, J. P., Sherer, J. ve Coldren, A. F. (2005). Distributed leadership: Leadership practice and the situation. In W. K. Hoy ve C. G. Miskel (Eds.), *Educational leadership and reform* (pp. 169-185). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Spillane, J. P. ve Diamond, J.B. (Eds.). (2007). *Distributed leadership in practice*. New York: Teachers College Press.
- Stone, C. B. ve Hanson, C. (2002). Selection of school counselor candidates: Future directions at two universities. *Counselor Education and Supervision*, 41(3), 175-192.
- Terzi, Ş., Ergüner-Tekinalp, B. ve Leuwerke, W. (2011). Psikolojik danışmanların okul psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri modeline dayalı olarak geliştirilen kapsamlı psikolojik danışma ve rehberlik programını değerlendirmeleri. *Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(1), 51-60.
- Walker, J. (2006). Principals and counsellors working for social justice: A complementary leadership team. *Guidance and Counselling*, 21, 114-124.
- Wingfield, R. J., Reese, R. F. ve West-Olatunji, C. A. (2010). Counselors as leaders in schools. *Journal of Educational Administration and Policy*, 4(1), 114-130.
- Young, A., Millard, T. ve Kneale, M. (2013). Enhancing school counselor instructional leadership through collaborative teaming: Implications for principals. *NASSP Bulletin*, 97, 253-270.

*Extended Summary***A New Analytical Framework for Leadership Studies in School Counseling: Distributed Leadership****Ayşen KÖSE**

Even though leadership role of school counselors' has been pointed as the core of the successful implementation of comprehensive school counseling programs (ASCA, 2005; Hanson and Stone, 2002; Mason and McMahon, 2009; Wingfield, Reese and West-Olatunji, 2010), this role has not been clearly defined and fully explored (Curry and DeVoss, 2009; Mason and McMahon, 2009). Therefore, many school-counseling practitioners might struggle to figure out how to exercise leadership in complex school systems since they don't hold formal leadership positions in schools (Janson, Stone and Clark, 2009). Besides, traditional frameworks that tend to privilege individual actions of a formal leader are not sufficient to understand leadership practice of school counsellors' (Baloğlu, 2011; Janson, Stone and Clark, 2009; McBeth, 2008) because no one actually expects a school counsellor to be lone hero who transforms schools. Rather, being an active participant in interdisciplinary interactions, crossing the boundaries that separate school counseling from the entire school, and engaging in collaborative activities are indicated as ways to exercise leadership (Köse, 2010). Therefore, in analysing school leadership, the need emerged to find a leadership framework that cast the leadership as a collective action rather than an individual endeavour. The main goal of this article is to provide such a leadership framework. This paper offers the idea that distributed leadership is a useful tool to understand school counselors' leadership effort holistically because this framework calls the unit of analysis not with individual leaders, but their interactions (Gronn, 2002, Harris, 2008; Spillane, 2006).

Today's schools are too complex and unmanageable for one leader to bring change and improvement. Therefore, a principal alone cannot adequately facilitate whole school improvement without the support of other members of the school (Elmore, 2000; Lambert, 2002; Spillane, Halverson, and Diamond, 2001). Because of this reality, leadership is not seen as individualistic characteristics anymore, and scholars are seeking to build and extend the leadership practice beyond the school principal

therefore school counsellors like other actors who do not have formal power are considered as part of the leadership practice (McBeth, 2008; Spillane, 2006).

Leadership practice is defined as the core notion of distributed leadership is that leadership is a practice which is distributed in the interactions of school *leaders, followers*, and their *situation*, such as tools and routines (Spillane, Sherer and Coldren, 2005; Spillane, 2006). The interaction of those three elements constitutes leadership practice, and each element is important in shaping leadership practice. In other words, who is responsible for which leadership functions, roles or activities is not a major concern of the leadership practice aspect. Rather, the main concern is how leaders co-practice in a particular leadership routine, how followers mutually constitute this practice, and how aspects of the tools/routines frame interactions among leaders and followers in certain practices (Spillane, Sherer and Coldren, 2005; Spillane, 2006).

Spillane (2004) defines distributed leadership as the core unit of analysis in trying to understand school leadership. Therefore, researchers who would like to understand school counsellors' practices through the lens of distributed framework, they should focus on investigating leadership practices in which the school counselors are involved, rather than counselors themselves and their role definitions, and explaining how leadership is stretched over counselors, other leaders, and the tools/ routines and what type of distribution they involved in.

As pointed out in the recent literature, the distributed leadership framework is applicable for analysing counselors' leadership efforts, although that framework has been used in only in a couple research (Janson, Stone and Clark, 2009; Köse, 2010; Mason and McMahon, 2009; Militello and Janson, 2007). Analysis of school counsellors' leadership through the lens of distributed framework might give some ideas to policy makers, school counsellors educators and practitioners about what obstacles are in the way of counsellors' leadership practice and might serve to better define "leadership in school counseling".