



## Dağıtılmış Liderlikten Hibrit Liderliğe: Eğitim Örgütlerinde Liderliğin Değişen Görünümü

### From Distributed to Hybrid Leadership: The Changing Leadership View in Educational Organizations

Derya KILIÇOĞLU<sup>1</sup>

**Başvuru Tarihi:** 28.08.2018

**Kabul Tarihi:** 11.09.2018

**Atf İçin:** Kılıçoğlu, D. (2018). Dağıtılmış liderlikten hibrit liderliğe: eğitim örgütlerinde liderliğin değişen görünümü. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 2(3), 243-257.

**ÖZ:** Eğitim örgütlerinde öğrenci ve öğretmen değerlendirmesi, eğitim programlarının yapılandırılması, ölçme ve değerlendirme, okul güvenliği, öğrenci işleri, öğrenci disiplini ve okula devam gibi liderlik görevlerinin tek bir kişinin tekelinde ve kontrolünde olması oldukça zor olduğundan düzenli bir iş bölümüyle bu rutinlerin bütün okul üyelerince birlikte yürütülmesi yerindedir. Okullarda oluşturulan zümreler, ekipler veya kurullarda atanmış öğretmenler mevcut olup işbirliği ve uzmanlıklarıyla liderlik rutinlerini okullarda yerine getirmektedirler. Ayrıca okula ait bütün yetki resmi olarak atanan tek bir liderde bulunmaktadır. Bu bağlamda okullar modern liderlik biçimlerine gerek duymaktadır ve tek adam liderliğinden takım liderliğine doğru bir kayma bu noktada önemli bir seçenek olarak görülmektedir. Bahsedilen bu modern liderlik biçimleri tek bir egemen liderden ibaret olmayıp örgüt bileşenlerinin liderlik anlayışında eşit derecede önemli olduğu daha kolektif bir liderlik bakış açısına doğrudur. Böylelikle son yıllarda liderlik tartışmalarına konu olan dağıtılmış liderlik ve hibrit liderlik yaklaşımları bu derleme çalışmasında eğitim örgütleri bağlamında irdelenmiştir. Dağıtılmış liderliğin örüntüleri ve liderliğin hibrit biçimine ilgili alan yazın kapsamında değinilmiş olup; okullarda bu liderlik biçimlerinin uygulanmasına yönelik çıkarımlarda bulunulmuştur.

**Anahtar sözcükler:** dağıtılmış liderlik, hibrit liderlik, eğitim örgütleri

**ABSTRACT:** When educational organizations are considered, it is very difficult for a person to control leadership tasks and routines such as evaluation of students and teachers, structuring course programs, measuring and evaluating, school safety, student relations, discipline and continuity in schools. Therefore, it is suitable for all school members to carry out these tasks and routines together by division of labour. Teachers are actually carried out leadership routines by departments, teams or boards with cooperation and expertise. It is also the fact that the entire authority of the school is on a single and officially appointed leader who demonstrates final decisions. In that sense, schools need modern leadership forms and it is necessary to consider an alternative focusing on a shift from great man leadership to team leadership. In this review study, distributed and hybrid leadership approaches which are mostly discussed in recent years have been examined in the context of educational organizations. The patterns of distributed leadership and the hybrid form of leadership are addressed in the study and conclusions are provided by considering the related literature.

**Keywords:** distributed leadership, hybrid leadership, educational organizations

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, [dyilmaz@ogu.edu.tr](mailto:dyilmaz@ogu.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

Değişen çevre şartları karşısında özellikle okullarda yöneticilerin sorumlulukları nicelik ve karmaşıklık açısından arttığından ve birçok iş yükünü tek başına başarabilmeleri olanaksız hale geldiğinden (Barth, 2001; Copland, 2001; Elmore, 2000; Lambert, 2003) okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını, stratejilerini ve programlarını değiştirebilmeleri konusunda donanımlı olmaları beklenmektedir (Yukl, 2008). Değişen okul demografikleri ve toplumun artan talepleri karşısında liderliğin geleneksel hali ve eğitimde liderliğe tek bir birey odaklı yaklaşım araştırmacılar tarafından tartışılmakta; okullar karşı karşıya oldukları sorunlarla başa çıkabilmelerinde bireysel liderlikten daha fazlasına ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle eğitim örgütlerinin yeni yapısal biçimlere ve liderlik uygulamalarına ihtiyacı olduğu ifade edilmektedir (Harris, 2008).

Okulların dönüşme süreci gibi karmaşık bir süreç karşısında yalnızca tek bir liderin tekelinde olması oldukça zordur ve “tek adam” liderliği artık zaman aşımına uğramıştır (Lashway, 2003). Bu bağlamda okullar modern liderlik biçimlerine gerek duymaktadır ve tek adam liderliğinden takım liderliğine doğru bir kayma bu noktada önemli bir seçenek olarak görülmektedir (Chamberland, 2009). Bahsedilen bu modern liderlik biçimleri tek bir egemen liderden ziyade örgüt bileşenlerinin liderlik anlayışında eşit derecede önemli olduğu daha kolektif bir liderlik bakış açısına doğrudur (Drath & Palus, 1994). Bu anlamda gerekli olan liderliğin örgütsel sınır ve yapılar tarafından kısıtlanmayan, yaratıcılık, esneklik ve maharetilik anlayışına hâkim bir liderliğe bağlı olduğu düşünülmektedir (Friedman, 2006; Senge, Scharmer, Jawroski & Flowers, 2005). Dolayısıyla örgütsel görevlerin örgütün bütünü üzerinde dağılmış olması gerektiği düşüncesinden hareketle son yıllarda ilgili alanyazında “tek adam” liderliği anlayışı araştırmacılar tarafından eleştirilmektedir (Elmore, 2000; Gronn, 2000; Harris, Leithwood, Day, Sammons & Hopkins, 2007; Spillane, 2005).

“Tek adam” liderlik modeline alternatif olarak ortaya koyulan bu kahramanlık sonrası liderlik anlayışı okul liderliğinde tek bir bireyi merkeze almayarak, liderlikte birçok kişinin ortak çabasını savunmaktadır (Drath vd., 2008; Gronn, 2011). Yani hiyerarşinin üst basamaklarında yer alan bir bireyin örgütteki işleri tek başına kontrol ve koordine edebilmesinin ve karşılaşılan her durumda üst yöneticinin ideal bir lider olmasının çok zor olması sebebiyle (Elmore, 2000, 2002), “kahraman”, “tek adam” şeklinde metaforik olarak kavramsallaştırılan geleneksel “tek adam” liderlik yerini çoklu liderlik kaynaklarının kullanılmasını vurgulayan *dağılmış* veya *dağıtılmış liderlik* yaklaşımına bırakmaktadır (Bolden, 2004, 2011; Elmore, 2000, 2002; Gronn, 2000, 2002a, 2002b; Harris, 2002; Oduro, 2004; Southworth, 2002; Spillane, Halverson & Diamond, 2001). Böylelikle eğitim örgütleri düşünüldüğünde, klasik liderlik anlayışı yerine kahramanlık sonrası liderlik anlayışı olarak; liderliği okul üyeleri üzerinde dağıtan, çoklu liderlik kaynaklarının kullanılmasına ve bireylerin bilgi, beceri ve uzmanlığına dayanan “dağıtılmış liderlik” kavramı okul liderliği alanyazınında tartışılmaktadır (Harris, 2002; Spillane, Halverson & Diamond, 2001; Yılmaz, 2014; Yılmaz & Turan, 2015).

Eğitim alanında yapısal, finansal ve müfredatı yönelik oluşturulan değişim talepleri sonucunda okullarda yürütülen değişim süreci, okul yöneticileriyle birlikte okulların gelişmesine sürekli dâhil olan öğretmenlerin, öğrencilerin ve okullarda bulunan her bireyin çalışma hayatını da son derece etkilemektedir (MacBeath, Oduro & Waterhouse, 2004). Sosyal, ekonomik ve küresel değişim kuvvetleri karşısında tek bir kişinin bir okula her konuda başarılı bir şekilde liderlik edemeyeceği belirtilmekle beraber okulların dağıtılmış bir liderlik modeli aracılığıyla ortak karar verme sürecinde okul personeli ile iş birliği içinde yürütülmesi ihtiyacı da ifade edilmektedir (Gronn, 2008). Bu anlamda okul içinde bireylerin mevcut olan uzmanlık ve deneyimleri göz ardı edilmemekle beraber öğretimsel kaynakların kullanılması gerektiği vurgulanmaktadır (Barth, 2001; Copland, 2001; Lambert,

2003; Lieberman & Miller, 2004; Suppovitz & Christman, 2003). İlgili literatürde bu bağlamda son yıllarda farklı liderlik perspektiflerini “hibrit görünüm” altında birleştiren tamamlayıcı kavramlaştırmalar ifade edilmektedir (Day & Antonakis, 2009; Gronn, 2009a, 2009b, 2011). Liderliğin tek bir merkezde toplanmasının ve dağıtılmış liderliğin birlikte yorumlanarak hibrit liderlik kavramı altında yeniden kuramsallaştırılmasıyla liderlik uygulamalarının daha gerçekçi bir şekilde anlaşıldığı savunulmaktadır (Youngs, 2013).

Son yıllarda araştırmacıların liderlik alanyazınında tercih ettikleri analitik odakları “hibritlik” yani “melezlik”tir. Hibritlik, belirli liderlik türlerinden ziyade hem “tek adam” hem de dağıtılmış liderliğin farklı kombinasyonları ve dereceleri olup; zaman içinde bu iki liderlik arasında salınan bir liderlik dengesi ve biçimi olduğundan eğitim örgütlerinde de halen tartışılan bir konudur (Gronn, 2011). Bu doğrultuda son yıllarda liderlik tartışmalarına konu olan dağıtılmış liderlik ve hibrit liderlik yaklaşımları bu derleme çalışmasında eğitim örgütleri bağlamında irdelenecektir. Ayrıca dağıtılmış liderliğin örüntüleri ve liderliğin hibrit biçimine ilgili alan yazın kapsamında değinilecek olup okullarda bu liderlik biçimlerinin uygulanmasına yönelik çıkarımlarda bulunulacaktır.

### **1.1. Dağıtılmış Liderliğin Tarihsel Kökeni**

Liderlik araştırmaları alanında popüler bir kavram olan “dağıtılmış liderlik” kavramını ilk kullanan kişinin C. A. Gibb olduğu görüşü alanyazına hâkim olsa da (Gronn, 2008), Benne ve Sheats (1948) üstü kapalı bir şekilde grup üyelerinin görev sorumluluklarına ilişkin yazmış oldukları kitapta dağıtılmış liderlikten bahsetmişlerdir. Örgütlerde yapmış oldukları gözlemlerle alanyazında lider ve üyelere yönelik yapılan keskin görev sorumluluk ayırımına katılmamışlar; liderlik sorumluluklarının grup üyeleri arasında çeşitli seviyelerde yayıldığını ve hatta bazı sorumlulukların bir ya da daha fazla grup üyesi üzerinde dağıldığını belirtmişlerdir (Benne & Sheats, 1948; Gronn, 2008). Sosyal psikolog Cecil A. Gibb ise 1954 yılında yazmış olduğu Sosyal Psikoloji El Kitabı’nda örgütlerde katılımcı yapının örgütün bütün üyelerinin gelişimini sağlamasına olanak verdiğini ve böylelikle liderliğin bir kişinin egemenliği altında olmaması gerektiğini ifade etmiştir (Gibb, 1954). Gibb (1968), lider ve izleyicilerin düzenli bir biçimde rollerini değiş tokuş etmelerinin ve örgüt içerisinde ortak katılımı uygulanan eylemlerin liderliği motive ettiğini savunarak; liderliğin tek bir kişinin elinde olabileceği gibi örgütün diğer üyeleri üzerinde yayılabileceğini, dağılabileceğini ve paylaşılabilceğini belirtmiştir. Ayrıca örgütlerde bir görevin üstesinden gelinmesinde lider ve izleyicilerinin işbirlikçi çalışmalarının önemine değinmiş; bağlam değiştikçe liderliğin bir bireyden diğerine geçebilme eğilimi olduğunu savunmuştur (Gibb, 1954).

Gibb’in ardından French ve Snyder (1959) ise; bir örgüt üyesinin diğerleri üzerinde potansiyel bir etkiye sahip olmasının bu kişinin bir derece liderliğe sahip olduğunu ve grupta her üyenin diğerleri üzerinde bir derece etkiye sahip olarak; liderliğin grup üzerinde geniş ölçüde dağıldığını belirtmişlerdir. Ardından sosyal psikologlar Katz ve Kahn (1978) ise, liderliğin örgütteki gruplardan örgütün geneline, yukarıya doğru yer değiştirdiğini vurgulayarak; liderliği örgütle ilgili konularda etkinin herhangi bir örgüt üyesi tarafından kullanılması olarak tanımlamış; resmi liderlerin yetkilendirme ve ortak karar verme ile örgütlerde liderliğin dağılmasını sağlayabileceklerini ifade etmişlerdir. Schein (1988) ise, resmi liderlerin grup üyelerine görev dağıtımını gerçekleştirmediklerinde örgütte çok fazla işin üstesinden tek başlarına gelemeyeceklerini savunmuştur. Böylelikle dağıtılmış liderliğin tarihi geçmişine bakıldığında, teorisyenler tarafından aslında liderliğin örgütlerde ne anlama geldiği ifade edilmeye çalışılırken farkında olmadan dağıtılmış liderliğe yönelik göndermelerde bulunmuşlardır. Ancak o zamanların örgütsel teori ve sosyal psikoloji alanlarına hâkim

olan “bireysellik” hegemonyası liderliğin örgüt üyeleri üzerinde dağılmasının doğrudan kabul edilmemesine veya geliştirilememesine neden olmuştur (Gronn, 2008).

## 1.2. Eğitim Örgütlerinde Dağıtılmış Liderlik

Peter Gronn, James Spillane ve Richard F. Elmore gibi isimler dağıtılmış liderliği yönetim alanından eğitim örgütlerine taşıyarak okul liderliği bağlamında güncel tartışmaların yaratılmasına öncü olmuşlar ve liderlik alanyazınına katkı getirerek dağıtılmış liderliğin kapsamını okula indirgemişlerdir.

### 1.1.1. Gronn’e göre dağıtılmış liderlik

Liderliğin dağıtılmış örüntüde olabileceği fikrini Gronn (2000, 2002a, 2002b, 2003a, 2003b), Gibb’den (1954) sonra genişleterek dağıtılmış liderliği etkinlik teorisiyle yorumlamıştır. Gronn (2000), örgütlerde bireylerin gerçekleştirdikleri eylemlerin amaçlar, hedefler, niyetler ve idealler sayesinde farklılaştığı görüşünden hareketle, bireylerin örgütlerde ulaşmak istedikleri amaçlara veya çıktılara kültürel veya sosyal yapılarla bütünleşmiş artefaktlar, kurallar, rutinler, topluluklar veya iş bölümü vasıtasıyla ulaşabildiklerini ileri sürmüştür. Böylelikle Gronn dağıtılmış liderliği, örgüt içerisinde görev farklılaşması ve bütünleşme gereğiyle sürekli değişen *işbölümünün* bir parçası olduğunu belirtmiştir.

Dağıtılmış liderliğin temelini oluşturan iş bölümü, örgütlerde bireylerin çabasıyla yerine getirilmesi gereken görevlerin tamamlanması için gerekli teknolojik kapasitedir. Bireyler arasında işbölümü ve çalışma sistemleri oluşturularak örgütsel faaliyetler koordine edilebilir, çalışma ortamında yapılması gereken iş ve görevler parçalara bölünebilir, bireyler üzerine düşen iş yükü belirlenebilir ve örgüte entegre edilebilir. Ancak örgütte yerine getirilecek görevler nitelik açısından çoğaldıkça veya iş ortamında dış etmenler yüzünden gereksiz hale geldikçe iş bölümü *uzmanlaşma* yoluyla farklılaşır. Böylelikle iş bölümünün doğasında var olan farklılaşma ve bütünleşme ikiliği, liderliğin dağıtılmış görünümü ile sonuçlanan rollerin birbirine bağlılığı ve koordinasyonun yeni biçimlerinin kaynağıdır. Dağıtılmış liderliğin temelini oluşturan diğer bir öge *karşılıklı bağlılıktır*. Her birimin kendi iş yükünü yerine getirirken diğer birimden de görev almasını ifade eden karşılıklı bağlılık, örgüt üyelerinin sorumluluklarının çakışması ve birbirlerini tamamlaması şeklinde gerçekleşmektedir (Gronn, 2002a, 2003a). Dağıtılmış liderliğin diğer bir özelliği olan *koordinasyon* ise, bir örgütün teknik özünün tasarımı, detaylandırılması, paylaşılması, gözetimi ve performansının izlenmesini içerir. Gronn’e (2003a, 2003b) göre, iş bölümü ve koordinasyonla yürütülen çalışma süreçlerinde liderlik tek bir liderde toplanabilir ya da uyum halinde hareket eden az sayıda örgüt üyesine veya çok sayıda bireyden oluşan gruplara atfedilebilir. Gronn (2003a) ayrıca liderliğin örgütlerde zaten dağıtılmış olduğu görüşündedir. Özellikle eğitim örgütlerinde liderliğin nüfuz bulması için oluşturulan şubeler ya da zümreler, bölümler, mürettebatlar/takımlar, kurullar ve ekipler gibi elbirliği içinde örgütsel iş ve görevler dağıtmakta, böylece çok sayıda bireyin işbirliği halinde veya bireysel olarak eyleme geçmelerine imkân sağlanmaktadır.

### 1.1.2. Spillane’nin dağıtılmış liderlik perspektifi

Temelini Gronn’un (2002a, 2003a, 2003b) dağıtılmış liderlik düşüncesinden alan Spillane’nin (2006) dağıtılmış liderlik yaklaşımı, okul liderliğinin uygulamada nasıl daha etkili olabileceğine

yönelik bir içgörü oluşturmaktadır. Spillane'ye (2005, 2006) göre dağıtılmış liderlik, örgütte bir ya da daha fazla bireyin cesur eylemleri olup; okuldaki bütün potansiyel liderlerin liderliğe dâhil edilmesidir. Etkinlik ve dağıtılmış biliş teorisinden istifade eden Spillane'nin dağıtılmış liderlik perspektifine göre, *liderlik uygulamaları* liderler, izleyicileri ve durumlar arasındaki etkileşimleri yansıtmakta olup; dağıtılmış liderlikte büyük öneme sahiptir. Dağıtılmış liderlik uygulamaları *okul liderlerinin, izleyicilerin, araç-gereç ve rutinleri kapsayan durum veya şartların ortak etkileşimi* olup; okuldaki resmi lidere ilaveten diğer bireylerin sorumluluk alarak liderliğe dâhil olmasıdır. Çünkü Spillane'ye (2006) göre liderlik sadece birkaç bireyi değil; okuldaki birçok bireyi içermektedir. Spillane'ye göre dağıtılmış liderlik yaklaşımının iki temel yönü mevcuttur: lider-artı ve liderliğin uygulama yönü.

*Lider-artı veya lider-üstü yönü* liderliğin sadece bir yöneticiye ait olmadığı, okullara rehberlik eden birden fazla liderin liderlikte söz sahibi olması gerektiğini vurgulamaktadır. Spillane (2006), birden çok bireyin okullarda liderlik sorumluluklarını yürütmesini gerektiğini ifade ederek resmi olarak atanan liderlere ilaveten öğretmenlerin, program koordinatörlerin, danışmanların ve mentörlerin de liderlik rutinlerinden ve eylemlerinden okullarda sorumlu olduklarını belirtmektedir. Ancak okulu ve eğitimi ilgilendiren birçok konuyla ilgilenmesi gereken resmi liderlerin bütün liderlik görevlerini yerine getirmesi zaman açısından zor olduğundan, Spillane (2006) resmi liderlerin sorumlu olduğu görevlerin diğer liderlere dağıtılması üzerinde durmaktadır. Ayrıca ilgili konuya veya alana göre, okulun öncelik sırasına göre liderlik rutinleri resmi liderler veya resmi olmayan öğretmen liderler tarafından yürütülebileceğini ve liderlik sorumluluklarının dağılmasının ise okul türüne, büyüklüğüne ve gelişim derecesine göre değişebileceğini ifade etmektedir.

Spillane (2006) liderlik sorumluluklarının okulda dağılırken iş bölümü, ortak performans ve paralel performans şeklinde düzenlemelere gidilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Okullarda öğretmen değerlendirmesi, okul güvenliği, öğrenci disiplini ve okula devamın kontrolü gibi liderlik rutinlerinin hepsinin resmi lider tarafından yeterince üzerine düşülerek yerine getirilmesinin oldukça zor olması sebebiyle belirli liderlik rutinlerinin düzenli bir iş bölümüyle diğer okul liderleriyle birlikte yürütülmesinin yerinde olduğu düşünülmektedir. Ayrıca liderlik görevleri birden fazla lider tarafından yerine getirilirken; bireylerin bir arada işbirliğiyle çalışması ortak performansı ortaya koyar. Ancak liderlik görevlerini veya rutinlerini çeşitli liderlerin koordinesiz olarak paralel şekilde yürütmesi de söz konusu olabilmektedir. Spillane'nin (2006) dağıtılmış liderlik perspektifine göre liderlik sorumluluklarının dağıtılması, resmi veya resmi olmayan liderlerin kararları neticesinde tasarlanarak olabildiği gibi okuldaki liderlerin bazı liderlik rutinlerinde ve görevlerinde sorumluluk almasıyla veya kriz gibi beklenmedik bir durumla karşılaşıldığında; resmi liderlerin ve öğretmen liderlerin bu sorunun üstesinden gelmek için bir arada çalışmasıyla olabilmektedir. Spillane'nin perspektifinde *liderliğin uygulama yönü* ise bireysel liderlerin eylemlerine odaklanmaktansa; liderler, izleyiciler ve durumlar arasındaki etkileşimlere yoğunlaşmaktadır (Spillane, 2006; Spillane, Diamond, Sherer & Coldren, 2004).

### 1.1.3. Elmore'nin dağıtılmış liderlik yaklaşımı

Elmore (1999, 2000) dağıtılmış liderliğin karmaşık bir kavram olmadığını belirterek görüşlerini okul liderliği ve öğretimin geliştirilmesi üzerine temellendirmiştir. Elmore'ye göre, her örgütlenmiş sistemde bireyler ilgi alanları, eğilimleri, önbilgileri, becerileri ve sahip oldukları uzmanlık rolleriyle birtakım yeterlikler üzerinde farklılaşmaktadırlar ve bu farklı yeterliklerin organize edilebilmesi, tutarlı yapılar altında buluşturulabilmesi ve ortak bir kültür yaratılması örgütlerde dağıtılmış liderlik kavramıyla olabilmektedir. Böylelikle dağıtılmış liderliğin amacı okuldaki bireylerin



bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, bu bilgi ve becerilerin ilgili yerlerde kullanılması, okulda verimli ilişkiler kurulması ve bireylerin kolektif olarak okula verdikleri katkılardan da hesap verebilir olabilmeleridir.

Elmore'ye (1999, 2000) göre dağıtılmış liderliğin beş temel ilkesi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, liderliğin amacının öğretim uygulamalarının ve performansın geliştirilmesidir. Yani, bireylerin sahip oldukları rollere bakılmaksızın okulda öğretim uygulamalarının geliştirilmesi ve istenen performansa erişilmesi için çaba gösterme ve çalışmadır. Diğer ilke ise, öğretimsel gelişim için örgütte yer alan bireylerin ve grupların kolektif olarak öğrenime katılması, yeni uygulama ve fikirlere açık olmalarıdır. Dağıtılmış liderlikte üçüncü ilke, liderlerin diğer bireylere model olmasıdır. Bu ilke liderlerin öğretmen meslektaşlarının uygulamaya koymak istedikleri davranışları, değerleri ve gerekli bilgiyi öncelikle kendilerinin göstermesi ve onlara model olmasının gerektiğiyle ilgilidir. Diğer bir ilke ise, liderlik rollerinin okulda resmi emirlerden ziyade öğrenme ve gelişim için gerekli olan uzmanlıklara dayanması ve bireylerin birbirlerinin uzmanlıklarının farkına vararak okullarda işbirliği ortamının kurulmasıdır. Son ilke ise, liderlerin sahip oldukları otoritenin bireylerin eylemlerinden ve örgüt çıktılarından sorumlu olarak hesapverebilir olmalarıdır. Böylelikle Elmore'nin dağıtılmış liderlik yaklaşımı okullarda kolektif liderliği temel alan bir yaklaşım olup okullarda dağıtılmış liderliğin başarılı kılınması için temel rol ve sorumlulukların açıkça ifade edilmesi, roller arası karşılıklı bağlılıkların sağlanması ve uzmanlıklara saygı duyulması gereklidir.

### 1.3. Dağıtılmış Liderlik Örüntüleri

Dağıtılmış liderlikle ilgili yapılan çalışmalar dağıtılmış liderliğin örgütsel çıktılarına olan yansımalarını genellikle liderlik örüntülerine bağlamaktadır (Harris, 2004a, 2004b, 2006; Leithwood ve ark., 2007). Eğitim örgütlerinde başarılı bir liderlik dağılımının iki temel şarta bağlı olduğu ifade edilmektedir: kendilerinden beklenen liderlik görevlerini yerine getirebilecek bilgi ve uzmanlığa sahip bireylere liderliğin verilmesi ve liderliğin tercihen planlı bir şekilde koordine edilmesidir (Harris ve ark., 2007; Leithwood ve ark., 2007). İlgili alan yazın incelendiğinde Gronn (2002b), dağıtılmış liderliğin birbirinden farklı "sayısal/katkılı" ve "bütüncül" biçimini ileri sürmüştür. Dağıtılmış liderliğin sayısal biçimi ise farklı bireylerin liderlik işlevlerine koordinesiz bir şekilde çaba göstermesini ifade ederken; dağıtılmış liderliğin bütüncül biçimi veya Spillane'ye (2006) göre lider-üstü yönü, bilinçli yönetilen ve koordineli olarak yürütülen sinerji ilişkilerini belirtmektedir.

Gronn'e (2002b) göre, dağıtılmış liderliğin bütüncül biçiminde liderlerin çalışmaları, parça parça birey olarak yapılan katkılarının toplamından daha fazlasını temsil etmekte olup Gronn (2002b) dağıtılmış liderlik biçimlerinin üç şekilde olabileceğini belirtmiştir: *kendiliğinden gelişen işbirlikleri*, *sezgisel çalışma ilişkileri* ve *kurumsallaşmış uygulamalar*. MacBeath ve arkadaşları (2004) ise liderliğin dağılım örüntülerinin farklı amaçlara göre şekil alabileceğini belirterek; dağıtılmış liderlik görüşlerini okul ortamına indirgemişler; yönetici, öğretmen ve öğrencilerin liderlik uygulamalarına dâhil olabileceği düşüncesiyle liderlik örüntülerini *resmi*, *pragmatik*, *stratejik*, *artımlı*, *fırsatçı* ve *kültürel dağıtım* olarak ifade etmişlerdir.

Dağıtılmış liderlikte liderlik uygulamalarının liderler, izleyicileri ve durumlar arasındaki etkileşimlere göre şekillendiğini savunan Spillane'ye (2006) göre, üç çeşit liderlik dağılım biçimi bulunmaktadır: *işbirliği şeklinde dağılım*, *kolektif dağılım* ve *koordineli dağılım*. Gronn'un ortaya koyduğu dağıtılmış liderliğin holistik biçiminden yola çıkarak Leithwood ve arkadaşları (2006b) ise liderlik işlevlerinin yerine getirilmesinde çeşitli liderlik gruplaşmaları ileri sürmüşlerdir. Leithwood ve

arkadaşları (2006b) tarafından geliştirilen bu dağıtılmış liderlik örüntüleri: *planlı gruplaşma*, *kendiliğinden gruplaşma*, *kendiliğinden uyumsuzluk* ve *anarşik uyumsuzluk* olarak adlandırılmaktadır (Leithwood ve ark., 2007).

Dağıtılmış liderlik örüntülerine yönelik yapılan tanımlar Tablo 1’de görüleceği üzere birbirine benzerlik göstermektedir. Geliştirilmiş olan bütün dağıtılmış liderlik örüntülerinde iki ya da daha fazla kişiden oluşan bir ekibin ya da takımın varlığı söz konusu olup kolektif liderliğe vurgu yapılmaktadır. Gronn (2002b) ve Spillane’nin (2006) geliştirdiği örüntüler, dağıtılmış liderliğin kişilerarası dinamiklerine ve paylaşılan çıktılara ulaşmada işbirliği halinde çalışmaya vurgu yaparken MacBeath ve arkadaşlarının (2004) ve Leithwood ve meslektaşlarının (2006b) geliştirdiği liderlik örüntüleri ise okul bağlamında liderliği ele almaktadır (Bolden, 2011). Gronn’ün (2002b) dağıtılmış liderlikte odak noktası örgüt üyelerinin birbirleriyle işbirliği kurması, uzmanlıkları ve toplanma zamanlarının çeşitlenmesi iken, Spillane (2006) liderlik örüntülerinde zaman kavramına ve işbirliklerine ilaveten liderlerin mekânsal olarak bir arada bulunup bulunmadıklarına da yoğunlaşmıştır.

**Tablo 1: Dağıtılmış Liderlik Örüntüleri**

Gronn (2002b)	MacBeath ve ark. (2004)	Spillane (2006)	Leithwood ve ark. (2006b)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kendiliğinden gelişen işbirlikleri</i> Farklı beceri ve bilgi kapasitesine sahip bireylerin belirli bir görevi yerine getirmek için uzmanlıklarını birleştirerek zaman zaman toplanması ve sonra ayrılmalarıdır.</li> <li>• <i>Sezgisel çalışma ilişkileri</i> İki ya da ikiden fazla örgüt üyesinin birbirlerine itimat ederek zamanla yakın çalışma ilişkileri geliştirip sahip oldukları liderlik rollerini paylaşmasıdır.</li> <li>• <i>Kurumsallaşmış uygulamalar</i> Örgütlerde çeşitli işbirliği uygulamalarında formal yapıların kurumsallaşmasıdır. (Örneğin, örgütlerde takım, ekip veya kurulların oluşturulması gibi.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Resmi dağıtım</i> Liderlik sorumluluklarının amaçlı olarak aktarılmasını veya devredilmesini ifade eder.</li> <li>• <i>Pragmatik dağıtım</i> Liderlik rol ve sorumluluklarının farklı kişilerce tartışılıp bölüştürülmesini kapsar.</li> <li>• <i>Stratejik dağıtım</i> İhtiyaç duyulan liderlik sorumluluklarını karşılamak için belirli bilgi, beceri ve kaynağa sahip yeni bireylerin dışarıdan örgüte getirilmesini belirtir.</li> <li>• <i>Artımlı dağıtım</i> Deneyim kazandıkça örgüt bireylerinin sorumluluklarının devamlı olarak artmasıdır.</li> <li>• <i>Fırsatçı dağıtım</i> Örgüt bireylerinin kendi görevleri için fazladan liderlik sorumluluklarını gönüllü olarak almalarıdır.</li> <li>• <i>Kültürel dağıtım</i> Liderlik görevlerinin örgüt üyeleri tarafından doğal bir biçimde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>İşbirliği şeklinde dağıtım</i> İki ya da ikiden fazla bireyin aynı liderlik rutinini aynı zamanda ve mekanda birlikte çalışarak yerine getirmesini kapsar.</li> <li>• <i>Kolektif dağıtım</i> Liderlik rutinlerinin birbirine bağlı olarak çalışan iki ya da ikiden fazla lider üzerinde dağılmasını kapsar.</li> <li>• <i>Koordineli dağıtım</i> İki ya da ikiden fazla bireyin belirli bir liderlik rutinini sırayla çalışarak yerine getirmesidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Planlı gruplaşma</i> Sorumlulukları, kaynakları ve danışma görevlerini en etkili şekilde yapabilecek bireylere veya gruplara kasıtlı olarak dağıtılmasıdır. (Gronn’un dağıtılmış liderlik biçimlerinden kurumsallaşmış uygulamalarla, MacBeath ve arkadaşlarının resmi dağıtım liderlik örüntüsüyle kıyaslanabilir).</li> <li>• <i>Kendiliğinden gruplaşma</i> Liderlik görev ve sorumluluklarının plansız bir şekilde dağıtılmasını içerir. Liderlik görev ve sorumluluklarının kim tarafından gerçekleştirileceği açıkça söylenmeden sözsüz olarak veya tesadüfî kararlarla alınır. (Gronn’un ortaya koyduğu dağıtılmış liderlik biçimlerinden kendiliğinden gelişen işbirlikleriyle karşılaştırılabilen bu</li> </ul>

üstlenilmesi ve kişiler arasında paylaşılmasını kapsar.

örüntüde liderlik görev ve sorumlulukları az bir planlamayla veya plansız olarak dağıtılmaktadır).

- *Kendiliğinden uyumsuzluk*

Liderliğin plansız bir tutumla dağıtılmasını kapsar. Dağıtılmış liderlik örüntülerinden kendiliğinden gruplaşmanın aksini belirtir.

- *Anarşik uyumsuzluk*

Liderlerin birbirlerinden bağımsız hareket ederek kendi hedefleri ve amaçları doğrultusunda çalışmalarını yürütmelerini ve birbirleriyle rekabet içinde olmalarını ifade eder.

R. Bolden'in "Distributed leadership in organizations: A review of theory and research" (2011, s. 258) başlıklı çalışmasından uyarlanmıştır.

#### 1.4. Liderliğin Hibrit Görünümü

Dağıtılmış liderlik geleneksel liderlik anlayışının eleştirisi olarak ortaya çıkmış olup (Baloğlu, 2011a), eğitim örgütlerinde liderliğin bütün seviyelerdeki bireylere dağıtılarak her paydaşı potansiyel bir lider kaynağı olarak görmektedir (Gronn, 2002a) Böylelikle dağıtılmış liderlikte okulun bütün kademelerindeki yöneticiler, öğretmenler, veli ve öğrenciler okulun aktif üyeleri olarak benimsenerek liderlik sürecine dâhil edilmektedir (Baloğlu, 2011b). Ancak örgütlerde resmi olarak bir lider atanmasına rağmen kimi zaman kendi kendine liderlik eden ve resmi olmayan bağımsız liderler ortaya çıkabilmekte ve hem tek adam liderliğine hem de dağıtılmış liderlik biçimlerine rastlanılmaktadır (Day, Gronn & Salas, 2006). Bu anlamda son yıllarda bireysel ve dağıtılmış liderlik perspektiflerini "hibrit görünüm" altında birleştiren tamamlayıcı kavramlaştırmalar okul liderliği alanyazınında yerini almıştır (Day & Antonakis, 2009; Gronn, 2009a, 2009b, 2011).

Bireylerin liderlik davranışlarının son yıllarda yeniden yapılandırıldığı eğitim örgütlerinde (Woods, Bennett, Harvey & Wise, 2004), liderliğin hibrit ya da melez görünümünden ilk defa "The Leadership Quarterly" isimli derginin özel sayısında Day, Gronn ve Salas (2006) tarafından bahsedilmiştir. Hibritliğin yeni bir liderlik türünü işaret etmediği, aslında örgütlerde var olan bir durumu karakterize ettiği belirtilmekle beraber hem bireyselci liderliğe hem de dağıtılmış liderliğin birleştiği hibritliğin örgütlerde gözlenebilir olduğu savunulmaktadır (Bush & Glover, 2012). Hibrit liderliğe alanyazında Gronn (2008, 2009a, 2009b, 2011) tarafından tekrar yer verilmiştir. Gronn'e göre hibrit liderlik ya da melez liderlik, tek adam liderliğinin ve dağıtılmış liderliğin bir karışımı olup; her ikisinin de değişen derecede örgütlerde bir arada olduğunu savunan ve bu iki liderliği "dağıtım" fikri altında birleşen bir liderlik anlayışıdır (Gronn, 2009a, 2009b). Böylelikle hibritlik, örgütlerde yaşanan değişimin evrimsel bir görünümü olup; değişen koşullara yanıt olarak liderlikte bir çeşit çevresel seçim, mutasyon veya adaptasyon biçimi olarak kabul edilebilir (Gronn, 2011). Yani, hibrit liderlik



örgütün çevresinde yaşamış olduğu değişimlere yönelik liderliğin bağlamsal olarak tek bir merkezde toplanabildiği gibi diğer bireyler üzerinde de dağıtılabilmesi olarak ifade edilebilir.

Liderliğin hibrit ya da melez görünümü çevrenin ihtiyaçlarını karşılamak için eğitim örgütlerinde liderlik kaynaklarının yapılanması olarak ortaya çıkabilmektedir. Böylelikle hibrit ya da melez liderlik, bireylerin liderliği bazen tekelleştirmesi, kiminin paylaşması, bazen liderliğin kendiliğinden ortaya çıkması, bazense örgüt personelinin kendi kendine liderlik etmesi veya kimi durumlarda örgütlerde rol paylaşımıyla beraber karşılıklı bağımlılığın çeşitli biçimleri olarak ortaya koyulan liderlik uyum örüntülerini ifade etmektedir (Gronn, 2009a, 2009b).

## 2. TARTIŞMA ve SONUÇ

Tek bir liderin eğitim örgütlerinde bütün süreçleri kontrol altında tutabilmesi ve koordine edebilmesi değişen devlet politikaları, okul çevresinin talepleri, değişen okul demografikleri, sosyal, ekonomik ve küresel değişim kuvvetleri karşısında oldukça zordur. Bu nedenle okullarda liderliğin tek bir lider tarafından icra edilmemesi, liderliğin toplum üyeleri üzerinde paylaşılması gerektiği ve okul üyelerinin uzmanlıklarına dayanılarak liderlik görev ve rutinlerinin beraber yerine getirilmesinin okul geliştirme bağlamında daha etkili olduğu ilgili alanyazında tartışılmaktadır (Copland, 2003; Harris, 2008; Leithwood, Day, Sammons, Harris & Hopkins, 2006).

Okullarda öğrenci ve öğretmen değerlendirmesi, eğitim programlarının yapılandırılması, ölçme ve değerlendirme, okul güvenliği, öğrenci işleri, öğrenci disiplini ve okula devam gibi liderlik görevlerinin tek bir kişinin tekelinde ve kontrolünde olması oldukça zor olduğundan düzenli bir iş bölümüyle bu rutinlerin bütün okul üyelerince birlikte yürütülmesi yerindedir. Okullarda oluşturulan zümreler, ekipler veya kurullarda atanmış öğretmenler mevcut olup; işbirliği ve uzmanlıklarıyla liderlik rutinlerini okullarda yerine getirmektedirler. Ayrıca okula ait bütün yetkinin resmi olarak atanan tek bir liderde olması, okullarda son kararın tek bir lidere bağlı olduğu ve iş bölümünü yine tek bir liderin ya da lider ekibinin yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda tek adam ve dağıtılmış liderliğin kombinasyonları olan hibrit liderliğin okullarda eğitim politikaları çerçevesince zaten mevcut olduğu söylenebilir. Bu anlamda hibrit liderlik kavramı, eğitim politikaları ve uygulamaları açısından düşünüldüğünde, alanyazına yeni bir kavramsal çerçeve sunması anlamında liderlerin eylemlerinin farkına varabilmeleri ve kavramsallaştırabilmeleri açısından oldukça önemlidir (Bøe & Hognestad, 2017). Çünkü hibrit liderlik yaklaşımı liderlik rollerinin aslında eğitim örgütlerde karmaşık bir yapıda olduğunu; hem bireyselci “tek adam” liderliğinin hem de dağıtılmış liderliğin nasıl bir arada var olduğunu göstermektedir.

Okullarda bütün liderlik görevleri tek bir atanan lider tarafından gerçekleştirilememekte, uzmanlıkları ve yeterlikleri farklı bireylerin de liderlik görevlerinin yerine getirilmesinde atanmış olan liderle işbirliği halinde olması beklenmektedir. Bu bağlamda okullarda oluşturulan ekiplere, komisyonlara ve zümrelere bakıldığında rol paylaşımlarının ve işbirliklerinin resmi olarak kurulduğu söylenebilir. Örneğin, okullarda öğretmen kurulu ve zümre öğretmen kurulu oluşturulmakta ve bu atanmış öğretmenler okul içerisinde kararlar alabilmektedir. Ayrıca okul gelişim yönetim ve sivil savunma ekipleri, kalite kontrol komisyonu, okul öğrenci ödül ve disiplin kurulu, öğrenci yerleştirme ve nakil komisyonu, onur kurulu ve rehberlik hizmetleri yürütme komisyonu gibi çeşitli kurul ve komisyonlarda eğitim, öğretim ve yönetim etkinlikleri yerine getirilmektedir. Okullarda mevcut olan bu durum liderlik görevlerinin okul üyeleri üzerinde dağıtıldığını göstermektedir. Resmi olarak oluşturulan ekipler, kurullar veya komisyonlara ilaveten, liderlik görevleri atanmış liderin

meslektaşlarından yardım ve işbirliği talebinde bulunmasıyla da gerçekleşebilir. Örneğin, bir okul yöneticisi veya öğretmen ekipleri uzmanlığına inandığı bir öğretmen meslektaşıyla işbirliği içinde bulunup zaman zaman toplantılar düzenleyip görev paylaşımlarında bulunabilir. Hatta okul yöneticileri veya öğretmen ekipleri başka bir okuldan, ilçeden veya şehirden uzmanlık ve deneyimine başvurabileceği diğer bireylerle işbirliği içerisinde okullarda liderlik görevlerini yerine getirerek okulun gelişimine ve değişimine katkıda bulunabilir. Böylelikle liderliğin eğitim örgütlerinde insanlar, yapılar ve ağlar üzerinde dağılmasına bağlı olarak zaten hem bireyselci hem de kolektivist bir yaklaşım benimsenerek hibrit bir görünümde olduğu ifade edilmektedir (Bolden, Petrov & Gosling, 2008). Resmi olarak atanmış liderin okullarda var olan bu ekip veya kurullara uzmanlık ve deneyimlerine dayalı olarak yetki ve otoriteyi dağıtması, işlerin ve görevlerin yolunda gidip gitmediğini kontrol etmesi ve çıktıları denetlemesi gereklidir. Ekip veya kurulların liderlik görevlerini başarılı olarak yerine getirmediği görüldüğünde ise atanmış liderin devreye girerek okula liderlik etmesi beklenmektedir. Sonuç olarak, bir okulda yeri geldiğinde atanmış liderin söz söylemesi, karar alması ve gerekli etkinlikleri gerçekleştirmesi; yeri geldiğinde uzmanlığına veya deneyimine inanılan kurul ya da ekiplerin karar alabilmesi, gerekli yetkiye sahip olabilmesi ve okul geliştirme etkinliklerinde bulunabilmesi hibrit liderlik kavramı altında tartışılmaktadır.

Ancak alanyazın incelendiğinde hibrit liderliğe ilişkin eğitim örgütlerinde yapılan ampirik çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir (Tian, 2013; Tonini, Burbules & Gunsalus, 2016; Townsend, 2015). Bu nedenle okullarda ve diğer eğitim örgütlerinde bu liderlik yaklaşımının hangi durumlarda ve hangi ortamlarda ortaya çıkabileceğine yönelik çalışmalar yapılmasına ihtiyaç vardır. Eğitim örgütlerinde liderliğin ne zaman ve nasıl paylaşılması gerektiği, ekip veya kurulların görev yetkilerinin neler olabileceği ve liderliğin hibrit görünümünün okullarda nasıl ortaya koyulabileceği irdelenmesi gereken önemli bir konudur (Crawford, 2012). Dağıtılmış liderlik kavramında olduğu gibi hibrit liderliğin biçimlerinin belirlenmesine, hangi zaman örüntülerinde kimlerin uzmanlıklarına veya deneyimlerine danışılacağı ve işbirliği yapılacağı tespit edilmesine ihtiyaç vardır. Ayrıca hibrit liderliğin eğitim örgütlerinde mevcut olduğu kanısına rağmen liderlik alanyazınına yeni bir kavramsal çerçeve sunan bu liderliğin karakteristik özelliklerinin neler olduğu ve hangi değişkenlerle ilişkili olabileceği de gelecek araştırmalarda ortaya koyulmalıdır.

## KAYNAKLAR / REFERENCES

- Baloğlu, N. (2011a). Dağıtımçı liderlik uygulamaları: Eklektik bir tasarım çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(4), 163-181. <http://kefad.ahievran.edu.tr/archieve/> adresinden edinilmiştir.
- Baloğlu, N. (2011b). Dağıtımçı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148. <http://kefad.ahievran.edu.tr/archieve/> adresinden edinilmiştir.
- Barth, R. S. (2001). Teacher leader. *Phi Delta Kappan*, 82(6), 443-449. Retrieved from <http://www.kappanmagazine.org/content/82/6/443.full.pdf+html>
- Benne, K. D., & Sheats, P. (1948). Functional roles of group members. *Journal of Social Issues*, 4(2), 41-49. doi: 10.1111/j.1540-4560.1948.tb01783.x
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251-269. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x
- Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2008). Tensions in higher education leadership: Towards a multi-level model of leadership practice. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 358-376. doi: 10.1111/j.1468-2273.2008.00398.x
- Bolden, R. (2004). *What is leadership?* Leadership South West Research Report 1, Centre for Leadership Studies, University of Exeter. Retrieved from <https://ore.exeter.ac.uk/repository>
- Bøe, M., & Hognestad, K. (2017). Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: Best practices in early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 133-148. doi: 10.1080/13603124.2015.1059488
- Bush, T., & Glover, D. (2012). Distributed leadership in action: Leading high-performing leadership teams in English schools. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 32(1), 21-36. doi: 10.1080/13632434.2011.642354
- Chamberland, L. (2009). *Distributed leadership: Developing a new practice an action research study* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3367708)
- Copland, M. A. (2001). The myth of the super principal. *Phi Delta Kappan*, 82(7), 528-533. Retrieved from <http://www.kappanmagazine.org/content/82/7/528.full.pdf+html>
- Crawford, M. (2012). Solo and distributed leadership: Definitions and dilemmas. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(5), 610-620. doi: 10.1177/1741143212451175
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2nd ed., pp. 3-25). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations. On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17, 211-216. doi: 10.1016/j.leafqua.2006.02.001
- Drath, W.H., McCauley, C.D., Palus, C.J., Van Velsor, E., O'Connor, P.M.G., & McGuire, J.B. (2008). Direction, alignment, commitment: toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635-653. doi: 10.1016/j.leafqua.2008.09.003
- Drath, W.H., & Palus, C.J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Elmore, R. (2002). *Bridging the gap between standards and achievement: The imperative for professional development in education*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute. Retrieved from <http://www.shankerinstitute.org/publications/elmore-building/>
- Elmore, R. (1999, Winter). *Building a new structure for school leadership*. *American Educator*, 23(4), 6-13. Retrieved from ERIC Database. (EJ602758)
- French, J. R. P. Jr., & Snyder, R. (1959). Leadership and interpersonal power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 118-149). Ann Arbor, MI: University of Michigan.
- Friedman, T. (2006). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Groux.
- Gibb, C. A. (1968). Leadership. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (2nd ed., Vol. 4, pp. 205-283). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 877-917). Reading, MA: Addison-Wesley.

- Gronn, P. (2011). Hybrid configurations of leadership. In Bryman A, Collinson D, Grint K, et al. (Eds.), *SAGE handbook of leadership* (pp.435-452). London: SAGE.
- Gronn, P. (2009a). Hybrid leadership. In K. Leithwood, B. Mascall, & T. Strauss (Eds.), *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 17-40). New York: Routledge.
- Gronn, P. (2009b). From distributed to hybrid leadership practice. In A. Harris (Ed.), *Distributed leadership: Different perspectives* (Studies in Educational Leadership Volume 7, pp. 197-218). London: Springer.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141-158. doi: 10.1108/09578230810863235
- Gronn, P. (2003a). *The new work of educational leaders: Changing leadership practice in an era of school reform*. London: Paul Chapman.
- Gronn, P. (2003b). Without leadership? In B. Davies & J. West-Burnham (Eds.), *Handbook of educational leadership and management: The ultimate guide for every school leader and manager – Key ideas in education leadership and Management* (pp. 60-66). Pearson Education: London.
- Gronn, P. (2002a). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13(4), 423-452. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00120-0
- Gronn, P. (2002b). Distributed leadership. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 653-696). Boston: Kluwer Academic.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338. doi: 10.1177/0263211X000283006
- Harris, A. (2008). Distributive leadership: According to the evidence. *Journal of Education Administration*, 46(2), 172-188. doi: 10.1108/09578230810863253
- Harris, A. (2006). Opening up the ‘black box’ of leadership practice: Taking a distributed leadership perspective. *International Studies in Educational Administration*, 34(2), 37-45. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/24234152/opening-up-black-box-leadership-practice-taking-distributed-leadership-perspective>
- Harris, A. (2004a). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading? *Educational Management Administration Leadership*, 32(1), 11-24. doi: 10.1177/1741143204039297
- Harris, A. (2004b). Teacher leadership and distributed leadership: An exploration of the literature. *Leading and Managing*, 10(2), 1-10. Retrieved from <http://trove.nla.gov.au/work/153088486?q&versionId=166841190>
- Harris, A. (2002). Effective leadership in schools facing challenging contexts. *School Leadership & Management*, 22(1), 15-26. doi: 10.1080/13632430220143024a
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8, 337-347. doi: 10.1007/s10833-007-9048-4
- Katz, R. L., & Kahn, D. (1978). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
- Lambert, L. (2003). *Leadership capacity for lasting school improvement*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lashway, L. (2003). Distributed leadership. *Research Roundup*, 19(4), 2-6. Retrieved from ERIC Database. (ED477356)
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful leadership*. England: National College for School Leadership. Retrieved from <http://www.aede-france.org/Seven-strong-claims.html>
- Leithwood, K., Mascall, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., & Yashkina, A. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the ego out of the system. *Leadership and Policy*, 6(1), 37-67. doi: 10.1080/15700760601091267
- Lieberman, A., & Miller, M. (2004). *Teacher leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- MacBeath, J., Oduro, G. K. T., & Waterhouse, J. (2004). *Distributed leadership in action: Full report*. Nottingham: NCSL.
- Oduro, G. K. T. (2004). Distributed leadership in schools. *Education Journal*, 80, 23-25.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Senge, P., Scharmer, C. O., Jawroski, J., & Flowers, B. (2005). *Presence – Exploring profound change in people, organizations and society*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150. doi: 10.1080/00131720508984678
- Spillane, J. P., Diamond, J. B., Sherer, J., & Coldren, A. (2004). Distributing leadership. In M. Coles & G. Southworth (Eds.), *Developing leadership: Creating the schools of tomorrow* (pp. 37-49). New York: Open University Press.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investing school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28. doi:10.3102/0013189X030003023
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34. doi: 10.1080/0022027032000106726
- Southworth, G. (2002). *Evidence-based management and leadership in the primary school*. London, Falmer Press.
- Suppovitz, J., & Christman, J. B. (2003). *Developing communities of instructional practice: Lessons from Cincinnati and Philadelphia*. CPRE Policy Briefs RB-39. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED498331.pdf>
- Tian, Q. (2013). *Hybrid leadership: A study of the leadership (roles and characteristics) of nine Chinese university presidents with U.S. experiences* (Unpublished doctoral dissertation), University of Illinois at Urbana-Champaign, Urbana, Illinois.
- Tonini, D. C., Burbules, N. C., & Gunsalus, C. K. (2016). New models of hybrid leadership in global higher education. *Educational Considerations*, 43(3), 37-46. doi: 10.4148/0146-9282.1019
- Townsend, A. (2015). Leading school networks: Hybrid leadership in action? *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 719-737. doi: 10.1177/1741143214543205
- Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A., & Wise, C. (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership: Findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration Leadership*, 32(4), 439-457. doi: 10.1177/1741143204046497
- Yılmaz, D. (2014). Dağıtılmış liderliğin örgütsel güven ile algılanan örgütsel destek ve okul başarısıyla ilişkisi (Unpublished doctoral dissertation). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Yılmaz, D. & Turan, S. (2015). Dağıtılmış liderliğin okullardaki görünümü: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(1), 93-126.
- Youngs, H. (2013). The complexity of distributed forms of leadership in practice. Proceedings in the *International Leadership Association Oceania Conference: Building the R & D of Leadership*, April 22-24(Ed.), University of Auckland Business School, Auckland.
- Yukl, G. (2008). How Leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.09.008



### EXTENDED ABSTRACT

It is very difficult for schools to be monopolized by only one leader in front of complex transformation process and “great man” leadership is gone out of fashion (Lashway, 2003). Schools need modern leadership forms and it is necessary to consider the shift from great man leadership to team leadership (Chamberland, 2009). This leadership form do not involve just a single man, but it involves a more collective leadership view that organizational component are equally important in leadership understanding (Drath & Palus, 1994). Since it is almost impossible for a top of the hierarchy to control all organizational work alone and one leader cannot be an ideal leader in any case (Elmore, 2000, 2002), the “traditional” leadership, metaphorically conceived as “hero” or “great man”, has given place to a new leadership approach such as dispersed or distributed leadership which defines the organization as a whole process and emphasizes the use of multiple sources of leadership (Bolden, 2004, 2011; Elmore, 2000, 2002; Gronn, 2000, 2002a, 2002b; Harris, 2002; Oduro, 2004; Southworth, 2002; Spillane, Halverson & Diamond, 2001).

Distributed leadership emerged as a critique of traditional leadership concepts with an understanding based on mutual relations between facts and events (Baloglu, 2011a). When educational organizations are considered, this leadership approach creates a situation in which leadership is distributed throughout the school and strengthen individuals mutually, instead of reducing the power of formal leaders in the school (Gronn, 2002a). Thus, stakeholders of the school become potential leaders and administrators, teachers, parents and students are included in leadership process as active members of the school (Baloglu, 2011b). Despite being officially appointed as a leader in organizations, informal and independent leaders can emerge and both great man leadership and distributed leadership styles can be observed (Day, Gronn & Salas, 2006). Thus, complementary conceptualizations that combine focused and distributed leadership perspectives under “hybrid view” have taken place in school leadership literature (Day & Antonakis, 2009; Gronn, 2009a, 2009b, 2011).

Leadership practices are understood more realistically by re-theorizing the concept of hybrid leadership through interpreting focused and distributed leadership approaches (Youngs, 2013). Indeed, hybridity is a form of leadership that balances the two form of leadership: focused/one man leadership and distributed leadership. It is actually different combinations of these two leadership style (Gronn, 2009a, 2009b). Hybridity does not signify a new leadership style, in fact it characterizes an already existing situation in organizations by combining focused and distributed leadership approaches (Bush & Glover, 2012; Day, Gronn & Salas, 2006). According to Gronn (2008, 2009a, 2009b, 2011), hybrid or mixing pattern of leadership is a blend of focused and distributed leadership that is formed under the idea of “distribution” and advocates both in varying degrees in organizations (Gronn, 2009a, 2009b). Thus, hybridity is an evolutionary view of change in organizations that can be regarded as a form of environmental selection, mutation or adaptation in leadership in response to changing conditions (Gronn, 2011). In other words, hybrid leadership can be expressed as the ability to gather leadership in one leader as well as distributing it on other individuals contextually across changes around the organization.

When educational organizations are considered, it is very difficult for a person to control leadership tasks and routines such as evaluation of students and teachers, structuring course programs, measuring and evaluating, school safety, student relations, discipline and continuity

in schools. Therefore, it is suitable for all school members to carry out these tasks and routines together by division of labour. Teachers are actually carried out leadership routines by departments, teams or boards with cooperation and expertise. Moreover, it is the fact that the entire authority of the school is on a single and officially appointed leader who demonstrates final decisions. In this sense, it can be said that hybrid leadership, which is a combination of one man and distributed leadership, is already available in schools when the context of education policies are considered. It is also obvious that hybrid leadership can be observed in schools that have committees, teams or boards such as departments, teacher boards; school, student, reward and disciplinary committee; school development, management and civil defence teams. In this context, it is expressed that hybrid view of leadership is already exist in educational organizations by the adoption of individualist and collectivist approaches based on the distribution of leadership in people, structures and networks (Bolden, Petrov & Gosling, 2008). In this review study, distributed and hybrid leadership approaches which are mostly discussed in recent years have been examined in the context of educational organizations. The patterns of distributed leadership and the hybrid form of leadership are addressed in the study and conclusions are provided by considering the related literature.