

Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gerekten Bir Liderlik Yaklaşımı*

Nuri BALOĞLU¹

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı dağıtımçı liderlik teorisini, bu teörinin ilişkili bulunduğu diğer teoriler temelinde ele almak ve bu yaklaşımın en bilinen savunucuları olan Gronn (2000), Spillane (2005) ve Elmore'nin (2000) görüşleri çerçevesinde analiz etmektir. Çalışmanın alt amacı, dağıtımçı liderliğe ilişkin ulaşılan bu sonuçları okullarda yönetimin yeniden yapılandırması süreçlerine yansıtarak bu konuya bir ışık tutmaktır. Çalışmada dağıtımçı liderliğe ilişkin bilgiler birincil ve ikincil kaynaklara dayalı literatür taraması yöntemiyle toplanmıştır. Dağıtımçı liderlik hakkında belirlenen anahtar kavramlar yardımıyla konunun farklı veri tabanlarında taraması yapılmış ve elde edilen bilgiler bir dosyada depolanarak aykama tabi tutulmuştur. İngilizce kaynakların Türkçeye çevirisi yapılmış, çeviri geçerliği bir örnek metin üzerinde üç dil uzmanının görüşleri alınarak saptanmaya çalışılmıştır. Bilgilerin sunumunda çoklu referans yolu tercih edilmiştir. Kavramsal analiz sonuçları, dağıtımçı liderliğin bilim diğer alanındaki gelişmelere paralel okul liderliği konu alanında hızla önem kazandığını göstermektedir. Çalışmada dağıtımçı liderliğin formal ve informal uygulama biçimlerinin okul yönetimini yeniden yapılandırılma çalışmalarında dikkate alınması önerilmektedir.

ANAHTAR KELİMELER: Okul liderliği, Dağıtımçı liderlik, Yeniden yapılanma

Distributed Leadership: A Leadership Approach That Should Be Taken Into Account in the Schools

ABSTRACT

The main purpose of this study is to analyze and explain the distributed leadership approach, on the basis of this theory in relation with other theories and Gronn (2000), Spillane (2005) and Elmore's (2000) opinions that most well-known advocates of this approach. The second aim of the study is to reflect in light of the results of this analysis to processes of school management's restructuring. A review of the related literature was used to collect from primary and secondary sources information on distributed leadership. In order to be able to do that, with the help of the key words consisted on distributed leadership; electronic data base searched was conducted by the researcher. Resources that collected from the literature were stored in a file and some the articles translated to

* Bu çalışma 15-17 Nisan 2011 tarihinde yapılan VI. Ulusal Eğitim Yönetimi ve Denetimi Kongresinde tebliğ olarak sunulmuştur.

¹ Yard.Doç.Dr., Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, EYTEPE Anabilim Dalı, Kırşehir, nbaloglu@ahievran.edu.tr

Turkish. Translation reliability was defined with the help of three English language experts on a sample text. A multi-reference method was preferred to present literature collected. The conceptual analysis and relevant literature showed that the distributed leadership model gained momentum quickly by drawing attention which is similar to improvement in the field of general leadership literature. It is suggested that formal and informal practice aspects of the application of distributed leadership should be taken into consideration in the process of restructuring the school administration.

KEYWORDS: School leadership, distributed leadership, restructuring

GİRİŞ

Liderlik, kültür içerisine yerleşmiş bir insani fenomen olarak farklı insanlar için farklı şeyleri ifade etmektedir (Ciulla 2008). Konuştuğumuz her insan liderlik hakkında farklı bir görüşe sahip olabilir. Liderliğe ilişkin bilim alanında da pek çok teori, stil, paradigma ve düşünce bulunmaktadır. Farklı perspektiflerden liderliği açıklama denemesinde pek çok konu örnek olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik 1998; 2008). Ruhsal liderlik, kuantum liderlik ve sinerjik liderlik gibi kavramlar bu denemeler arasında en yeni olanlardır. Bugüne kadar liderlerin sahip olduğu ortak bir kişilik özelliği ya da kişilik bileşeni tanımlanamamıştır (Robinson, Lloyd ve Rowe, 2008). Tüm liderler için geçerli olacak bir davranışlar dizisi de yoktur. Çağdaş liderlik teorisyenleri durumsallık üzerinde yoğunlaşmışlardır. Fakat bu da teorisyenlerin bakış açılarına göre farklı görüşleri içerebilmektedir.

Okul liderliğine geleneksel bakış açısı, okul örgütünün tepesinde bir süper kahramanın bulunmasını içerir. Dağıtımçı liderlik, durumsal ve dönüştürücü liderlik teorisi gibi bireysel liderlerin özellik ve davranışlarıyla ilgilenen liderlik modellerine bir alternatif olarak son zamanlarda artan bir önem kazanmaktadır. Bu yeni model liderlik sorumluluğunu formal örgütsel rollerden ayırarak, liderliği örgütün her düzeyindeki bireylerin eylem ve etkileri içerisine yaymakta ve böylece daha taksonomik bir liderlik perspektifi savunmaktadır.

Dağıtımçı liderliğin anlamı hakkında kimi zaman birbiriyle örtüşen, kimi zaman da birbiriyle çelişen değişik yorumlamalar bulunmaktadır (Leithwood, Mascall, Strauss, Sacks, Memon, & Yashkina, 2007). Davis'e göre (2009) dağıtımçı liderlik *öz olarak, işbirlikçi ve katımlı* liderlik anlayışlarına çok benzemektedir. Fakat bunlarla eş anlamlı değildir. Mayrowetz tarafından yapılan bir araştırmada (2008) dağıtımçı liderlik şeklinde kullanılan ifadelerin bir envanteri yapmış ve bu liderlik türünün üçü paylaşılmış liderliğe vurgu yapan, dört yaygın anlamda kumlanılmakta olduğu ortaya konmuştur.

Dağıtımçı liderlik literatürde yaygın olarak "Paylaşılmış Liderlik" (shared), "Takım Liderliği" ve "Demokratik Liderlik" ile eş anlamlı kullanılsa da, anlamı bunlardan da farklıdır. Spillane'ye göre (2005a) dağıtımçı liderlik terim olarak paylaşılmış liderliğe bir ölçüde izin verebilir. Fakat tam olarak örtüşmez. Paylaşmaktan daha geniş bir anlama sahiptir. En az iki birey arasındaki

etkileşimlerinden doğan bir liderlik türü olduğu için kapsam olarak takım liderliğinden de farklıdır. Aynı şekilde, liderliğin duruma göre demokratik ya da otokratik olabileceğine de izin verir. Her zaman demokratik olması gerekli olmayabilir. Bu yönüyle de anlam olarak, demokratik liderlikle de eş anlamlı değildir.

Dağıtımçı liderlik konusunda yaptığı kapsamlı bir araştırmaya göre Davis (2009) bu liderlik türünün işbirliği, demokrasi, paylaşım gibi sözcüklerin anlamlarını içeren fakat bu sözcüklerin taşıdığı anlamdan daha geniş bir anlama sahip olan liderlik uygulaması olduğunu belirtmektedir. Literatürde hızlı bir gelişme çizgisi kaydeden dağıtımçı liderlik konusundaki en önemli sorun, bu niteliği ölçebilecek ölçme araçlarının henüz geliştirilme safhasında olmasıdır. Bu konuda ampirik araştırmalar yapabilmek, konuya ilişkin kavramsal temellerinin güçlendirilmesini gerektirmektedir. Kuşkusuz, ampirik çalışmalar bu temel üzerinde yükselecektir. Acaba, bu yeni liderlik yaklaşımı ya da uygulamasının kavramsal sınırları hangi boyutlardadır? İşte bu soru, gerek dağıtımçı liderlik konusunda ileri araştırmalar yapabilmek ve gerekse de ülkemizdeki okul liderliğini geliştirebilmek açısından yanıtlanması gereken önemli bir konudur.

YÖNTEM

Bu çalışma, dağıtımçı liderlik hakkında var olan bilgileri toplayarak bütünleştirmeyi içeren bir literatür taraması çalışmasıdır. Literatür taraması bir konu hakkında araştırmacılar, akademisyenler ve uygulamacılar tarafından üretilmiş bilgilerin sistematik, açık ve tekrarlanabilir olarak tanımlanması, sentezlenmesi ve değerlendirilmesini içeren araştırma yöntemidir (Fink 2005:3). Değişik literatür tarama türleri arasında “bütünleştirme taraması” bir konu hakkında üretilmiş bilgileri taramanın yapıldığı tarihte özetlemeyi içerir. “Literatür taramasında birincil kaynakların vurgulanması asıldır. Birincil kaynaklar; orijinal araştırma çalışmaları ya da yazıdır. Bilimsel dergilerde yer alan deneye dayalı araştırmalar, bilimsel monograflar, araştırma raporları ve tezler böyledir. Birincil kaynaklarda; asıl araştırma ile okuyucu arasında herhangi bir aracı yoktur (Balcı, 2005, 57)”. Bu çalışma büyük oranda birincil kaynaklar üzerinde yürütülmüştür. Ancak ulaşılan bilgilerin sunumunda çapraz referanslı bir ifade yolu tercih edildiği için, duruma göre sınırlı ölçüde orijinal kaynakları tartışan makale türündeki ikincil kaynaklara da yer verilmiştir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı dağıtımçı liderlik teorisini, öncelikle bu teorinin ilişkili bulunduğu diğer teoriler temelinde ele almak ve sonra da bu yaklaşımın en bilinen savunucuları olan Gronn (2000), Spillane (2005) ve Elmore’un (2000) görüşleri çerçevesinde analiz ederek, ulaşılan tüm sonuçları bütünleştirmektir. Çalışmanın alt amacı, dağıtımçı liderlik hakkında ulaşılan bilgi ve bulguları ülkemiz eğitim kurumlarında yönetimi yeniden yapılandırma çalışmalarına yansıtarak bu konuya da bir ışık tutabilmektir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Dağıtımçı liderlik hakkındaki literatür taraması kapsamında öncelikle anahtar kavramlar belirlenmiştir. Bu kavramlar yardımıyla ilk olarak değişik veri tabanlarındaki elektronik kaynaklar taranmış ve ilgili literatür bir dosya içerisinde toplanmıştır. İkinci olarak toplanan literatür bilgileri ayıklanarak, İngilizce olan kaynakların Türkçeye çevrili yapılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen literatür bilgileri ve literatür taramasının odağında yer alan üç yazara ait görüşler önce kavram haritalaması yoluyla analizi edilmiş, sonra da kendi aralarında ilişkilendirilerek bütünselleştirilmiştir. Buna ilişkin bilgi ve yorumların sunumunda ise çoklu referans yolu tercih edilmiştir.

A-Dağıtımçı Liderlik İle Bazı Teori Ve Yaklaşımlar Arasındaki İlişkiler

Kuantum mekaniği ve hologram teorisindeki gelişmeler, evrendeki hiçbir şeyin birbirinden bağımsız ve kopuk olmadığı ortaya koymaktadır (Bohm, 1993). Varlığı, maddeyi, evreni veya gerçekliğin ne olduğu konusunda elde edilen her yeni gelişme, bilimin diğer alanındaki teori ve teorisyenleri de etkilemekte ve onların ileri sürdükleri görüşlere yansımaktadır. Bu noktada, bilim alanındaki hiçbir teorinin bir diğerinden ayrı veya kopuk olduğunu söylemek mümkün değildir. Liderlik üzerine oluşturulan görüş ve açıklamalar da varlığı, evreni ya da gerçekliği açıklayan teorilerle özdeş bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Özellikle dağıtımçı liderlik teorisi, bu karşılıklı ilişkileri iyi yansıtan bir liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde, dağıtımçı liderlik yaklaşımını daha iyi anlamak ve yorumlayabilmek için onun diğer teorilerle olan ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak bu kapsam, yapılandırmacılık yaklaşımı, aktivite teorisi, oluşum teorisi, kuantum teorisi, analitik düalizm ve sosyal sermaye teorileriyle sınırlı tutulmuştur.

Yapılandırmacılık Yaklaşımı ve Dağıtımçı Liderlik Arasındaki İlişki

Dağıtımçı liderlik çağdaş anlamını, yapılandırmacılık teorisinden almaktadır. Bu liderlik türü lider ve izleyenler ile onların birbirleri arasındaki bağ üzerinde durur ve liderlik faaliyetini çoklu bireyler arasında gerçekleşen bir eylem olarak savunur. Bu bakış açısında liderlik, bir kişi tarafından sergilenen davranışlar serisi olarak değil, örgüt içerisindeki normatif ilişkiler kalıbıdır. Bu perspektif, liderliği bir örgütteki tüm liderlerin toplam liderliğe olan ortak katkısı olarak görmekte ve bu yönüyle de diğer teorilerden ayırmaktadır (Harris 2005a; Printy, 2008).

Dağıtımçı liderliğin diğer liderlik teorileri ve yaklaşımlarıyla doğrudan veya dolaylı bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Bunun nedeni, liderliğe ilişkin her bir bakış açısının genel olarak insanlar arası ilişkileri içermesi olabilir. Fakat diğerleri arasında, dağıtımçı liderliğin en çok yapılandırmacı liderlik yaklaşımıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Walker'e göre (2002) yapılandırmacı liderlik, bir toplumdaki katılımcıların, ortak bir öğrenme amacı oluşturan

anlamlar kurmalarını sağlayan karşılıklı süreçlerdir. *Yapılandırmacı liderler*, öğrenme ve liderliğe kültür ve eşitlik lensleriyle farklı bir bakış açısı sunmaktadırlar. Yapılandırmacı liderliğin ana metaforu bir kumaş, farklı dokulardan, farklı renklerden ve farklı uzunluktaki ipliklerden oluşturmaktır. Bu iplikler, bir araya getirildiklerinde yeni bir liderlik anlayışı oluşmaktadır. Her kumaşın farklı desenleri vardır. Renkler ve dokular hem kültürümüzde hem de okullarımızda bir gerçek olan çeşitliliği göstermektedir. Ayrıca, bir kumaş sanat olarak onu gören her insanı anlamını yorumlamaya, yapılandırmacı liderlik için gerekli olan anlamlandırma sürecine katılmaya çağırır. Yine Walker'ın (2002) bildirdiğine göre geleneksel okullar, öğretmenlerle liderliği paylaşmayı teşvik etmediği gibi, öğrencileri müfredatla ilgili karar verme ve kendi gelişimlerini değerlendirme sürecine de dâhil etmemiştir. Bu anlamda gelenekçilik, özellikle Dewey'in *Democracy and Education* [Demokrasi ve Eğitim] (1916) adlı eserinde ve diğer yazılarında tasarladığı şekliyle öğrenme-yönetme sürecinde, yapılandırmacılığın karşı ucunda durmaktadır.

Kuşkusuz eğitim ve öğretimde yapılandırmacı anlayış geliştikçe, yapılandırmacı liderlik ve dağıtımçı liderlik arasındaki ilişkiler de güçlenecektir. Bugün okullarımızda öğretim konuları için yoğun bir ilgi gören yapılandırmacılık anlayışı, zaman içerisinde liderliğin uygulaması ve dağıtımçı liderlik adıyla yönetim alanında da kendini gösterecektir.

Dağıtılmış Bilinç ve Dağıtımçı Liderlik Arasındaki İlişki

Dağıtımçı liderliğin ilişkili olduğu bir başka teori 'dağıtılmış bilinç'tir. Bu yaklaşımın temeli Vygotsky'nin sosyo-kültürel yapılandırmacılık görüşlerine dayanmaktadır (Wertsch1992:113). Printty'ye göre (2008) dağıtılmış bilinç kolektif zekayı temsil eder. Burada bir bilgi, beceri ya da uzmanlık bireylerin bildikleri ve yapabildiklerinin toplamından daha fazla bir şeydir. Dağıtılmış bilincin metaforu "güvenli bir kalkış veya iniş için her bireyin bir temel rolü oynadığı bir uçakta çalışılmak gibidir". Mürettebatın ortak zekâsı, gerçekte onların tek tek olan bilgi ve becerileri toplamından daha fazlasıdır. Bireylerin kolektif olarak anladıkları muhtemel bir koreografi vardır ve bu da grup zekâsını doğurur. Bu, kimi zaman bir örgütsel bilgi, kimi zaman da bir öğrenme olarak adlandırılır. Bilginin insanlar ve durumlar arasında yayılmasını ifade eder. Dağıtımçı liderlik liderler, izleyiciler ve durumlar arasındaki etkileşimlerde yer aldığı için, anlamı dağıtılmış bilince oldukça yakındır. Bu bakış açısıyla liderlik, bir örgütün kolektif liderlik potansiyelini oluşturur ve bir kişinin sahip olduğu bilgi ve beceriden de daha fazla bir şeydir.

Aktivite Teorisi ve Dağıtımçı Liderlik

Dağıtımçı liderliğin temelindeki bir başka teori de Engerstrom'un (1999) aktivite teorisi. Bu teorinin temeli de Vygotsky'nin görüşlerine dayanmaktadır. Teori, amaçların gerçekleştirilmesi sürecini etkileyen sosyo-kültürel aktörler üzerine odaklanmaktadır. Buna göre bir aktiviteyi gerçekleştirme sürecinde hiçbir eylem,

tek başına bağımsız değildir. Bireylerin özgür seçimleri, kalıplaşmış bazı yapıların varlığından etkilenir ve onu da etkiler. Bu teori, günümüze kadar üç aşamadan geçmiştir. İlk kuşak aktivite teorisyenleri varlık ve anlam arasında kültürün etkisi üzerine yoğunlaşmışlardır. İkinci kuşak teorisyenler, bu bağı kolektif düzeyde ele almış ve işbölümünün belli sosyal aktörlerin etkisi altında açık ya da örtük olarak gerçekleşebileceği üzerinde durmuşlardır. Üçüncü kuşak ise network (ağlar) yoluyla birbirine bağlı aktiviteleri çözümlenmeye çalışmaktadır. Bu perspektiften liderlik, hiyerarşik pozisyonu hesaba katmaksızın, günlük yaşam aktiviteleri içerisinde gerçekleşen bir süreçtir. Liderlik girişimi sosyo-kültürel faktörlerden, kurallardan ve üyelerin eylemlerinden etkilenir. Onları da etkiler. Bir ağ içerisinde ne kadar üye liderlik açısından kendi etkisini dener ve kullanırsa, o ağda liderlik, o ölçüde dağıtılmış olur. Bu işleyiş, farklı liderlik kaynakları ve çoklu liderlik uygulamalarını da beraberinde getirir.

Oluşum Teorisi ve Dağıtımçı Liderlik

Goldstein'e göre (1999) oluşum "karmaşık sistemlerde kendini örgütleyen yeni ve tutarlı yapıların doğuşu" olarak tanımlanmaktadır. Bu teoriye göre yaşam, karmaşık kimyasal reaksiyonların eşzamanlı olarak uygulanmasıyla oluşmuştur. Gronn'a göre (2006) "eğer savunucuları tarafından tartışıldığı gibi doğal dünya içerisindeki fenomen kendi kendini örgütleyen bir oluşum ise, kendi içsel öz-düzenleme özellikleri nedeniyle bu özellik sosyal fenomenin bir gerçeği olabilir. Eğer durum böyle ise kendini örgütleyen sistem fikri, liderliğe ilişkin bakış açısını da değiştirir. Yani evren kendini örgütleyerek oluştuysa, liderlik de sosyal yapılar içerisinde kendini örgütleyen bir süreç olmalıdır. Bu durum, dağıtımçı liderliğin örgütsel yapılarda kendi kendini örgütleyen bir mekanizma olarak zaten var olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Kuantum Teorisi ve Dağıtımçı Liderlik

Kuantum teorisiyle keşfedilen yeni bilgiler bilimin tüm alanları için önemli bir konu oluşturmaktadır. Varlığın, yani fiziğin bilgisi ile varlığın kendisi arasındaki ilişki, ideolojik bir eğilimle fiziği ve dolayısı ile de evreni açıklayan bir sürece dönüşmektedir (Bağcı, 2002:33). Bu süreç, olay ve olguların açıklanması zincirine liderlik olgusunu da eklemektedir. Eğitim yönetimi akademisyenleri kuantum teorisine ilişkin bulguları değerlendirmekte ve buna paralel liderlik stratejilerini de sürekli gözden geçirmektedirler. Bir başka ifadeyle, liderliğe ilişkin teori ve uygulama arasındaki boşluk, bugün için kuantum girişimiyle doldurulmaya çalışılmaktadır.

Bilimin keşfettiği bazı "objektif" gerçekler bulunmasına rağmen, bunların "mutlak doğrular" olduklarını iddia etmek mümkün değildir. Önce Einstein'ın "izafiyet teorisi " sonra da kuantum fiziği son yıllarda olay ve olgulara ilişkin görüşlerimizin köklü olarak değişmesine de neden olmuştur. Bunun yarattığı sonuç şudur: Eğer evrende bizim algılama düzeyimizden ve düşüncelerimizden

bağımsız objektif “doğrular” varsa, bu "gerçeklere" ilişkin algılarımız farklı olabilmektedir. Algılama yeteneğimiz sahip olduğumuz bilgi seviyesiyle orantılı olarak değiştiğine göre, "mutlak doğruları" bildiğimizi ileri sürmek en azından bir saflık olur (Gürak, 2007:4). Bu durum, liderliğe ilişkin mutlak doğrular için de söz konusudur.

Newton fiziği (klasik fizik) Aristo mantığına dayalıdır. Bu mantıkta bütün, parçalarının toplamına eşittir. Kuantum fiziğine göre parçaların toplamı bütünden hem büyüktür hem de küçüktür. Atom altı düzeydeki yapıyı oluşturan parçacıkların konumları ancak olasılıklar yoluyla açıklanabilir. Yani konum, tüm olası sonuçlarının belli orandaki bir karışımı gibidir. Newtoncu bakış açısına benzemeyen bir şekilde, kuantum mekaniği atom altı dünyasını karşılıklı ilişkiler ağı olarak görür. Buna göre maddenin temel yapısı olan parçacık dalgaya, dalga da parçacığa benzemektedir. Ayrıca duruma göre dalga veya parçacık olarak da davranabilmektedir. Yani, maddenin atom altı yapısı yine “iki karakterli” bir yapısal özellik ortaya koymaktadır. (Tarlacı 2003:446). Liderlik açısından bu durum, konum veya hareket, yetki veya etki, lider ya da liderlik şeklinde ele alınabilir.

Erçetin ve Kamacı (2008) “Kuantum Liderlik Paradigması” adlı bir çalışmalarında liderlik sayıtlılarını klasik fizik ve kuantum fiziği açısından karşılaştırmışlardır. Buna göre klasik fizik paradigmasında liderlik, *liderin özelliklerinden doğan (oluşan), sebep-sonuç ilişkisiyle açıklanabilen, etkisi kişisel güce (yani çekime) bağlı, sürekli bir niteliktir*. Kuantum paradigmasında liderlik, *lider ve üyelerin etkileşimlerinden doğan (dalga), sebep-sonuç ilişkisiyle tahmin edilemeyen, etkisi kişiler arasındaki etkileşimlere bağlı, kesikli bir niteliktir*. Buna göre yeni paradigmanın, dağıtımcı liderlik için daha güçlü bir anlam oluşturduğu söylenebilir.

Analitik Düalizm ve Dağıtımcı Liderlik

Sözlüklere göre düalizm (Stanford Encyclopedia of Philosophy), birciliğe karşı çıkan bir görüştür. İyi ve kötü, ruh ve beden, zihin ve bellek gibi ikilemleri içerir. Bireyin fiziksel ve ruhsal iki boyutu olduğunu ve her iki yapının da bir arada bulunduğunu savunur. Düalizmi anlamak için, bireyin kendisini fiziksel ve fiziksel olmayan ikili (dual) bir yapı içerisinde görebilmesi gerekir. Düalizme göre soyut yapımız, somut olan yapımızı kullanmaktadır. Bu görüşün alternatifi ise klasik materyalizmdir.

Tek adam liderliğine karşı çıkan bazı dağıtımcı liderlik savunucularının hareket noktalarından biri de analitik düalizmdir. Düalist bir bakış açısıyla liderlik kuantum mekaniğindeki dalga ve parça şeklindeki işleyişe uygun ikili bir yapı içerisindedir. Gronn’un (2009b) *hibrit liderlik* yaklaşımı ile Spillane’nin (2006) *çoklu liderlik* uygulaması bu iki yaklaşımın en somut örnekleridir. Elmore da (2000) bu bakış açısına okul liderliğinde *rehberlik* ve *yönlendirme* uygulamalarıyla katılmaktadır.

Sosyal Sermaye Teorileri ve Dağıtımçı Liderlik

Coleman'a göre (1990) sosyal sermaye bir örgütte yer alan bireylerin birbirlerine sağladıkları olanaklar ve yarattıkları ortak değerden oluşan bir sosyal yapıdır. Tıpkı üretime olanak sağlayan fiziksel sermaye araçları gibi sosyal sermaye de bireylerin becerilerini ve yeteneklerini içerir. Çeşitli sosyal sermaye teorileri arasında *zayıf bağ teorisi* insanlar arasındaki bağın doğasına, *yapısal boşluk teorisi* değişik bağlar arası kalıplara ve *sosyal kaynak teorisi* de farklı bağ özellikleri üzerine odaklanmaktadır (Seibert, Kraimer ve Liden, 2001).

Sosyal sermaye okullarda başarılı bir işbirliğinin geliştirilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir (Töremen, 2002:571). Dağıtımçı liderlik liderler-üyeler ve onlar arasındaki ilişki ağlarını dikkate aldığı için sosyal sermaye teorileriyle yakın bir ilişki içerisine girmektedir. Ancak, dağıtımçı liderlik düşüncesi henüz olgunlaşma aşamasındadır. Bu nedenle dikkatler bugün için tanımlar ve kavramsal çözümler üzerinedir. Fakat zaman içerisinde dağıtımçı liderlik teorisi geliştikçe, sosyal sermaye teorilerinin yol göstericiliğine duyulan ihtiyacın artacağı da söylenebilir.

B-Gronn'un Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı

Gronn'a göre (2002) liderlik, örgütlerin tepesindeki büyük ölçekli dönüşümsel değişim eylemler içerisinde olabileceği gibi küçük, marjinal, informal ve güncel hareketler içerisine yayılarak da ortaya çıkmaktadır. Bir çalışan değişik yollarla başkalarını izleyerek, onlara katkı veya yardımlar yaparak ya da yapılan işi çeşitlendirerek bir değişim başlatabilmektedir. *Liderlik teorilerindeki temel sorun, iş bölümünü yalnızca liderler ve üyeler olarak iki katmanlı olarak açıklamalarıdır*. Bu yaklaşım, düalizm gerçeğini yansıtmamaktadır. Dağıtımçı liderliğin başlangıç noktası örgütteki iş bölümüdür. İş bölümü, örgütte çalışanlar tarafından yerine getirilen görevlerin toplamı ya da örgütün toplam teknik kapasitesidir.

Gronn (2002) tek adam (solo) liderlik türünün okul örgütünde gerçekleştirenlere denk düşmediğini ileri sürmektedir. Ona göre liderlik, bu kapasite içerisindeki soyut ve somut uygulamalarla gerçekleşmektedir. Liderlik dağıtıldığında, formal liderlerin gücünü yok eden değil, her birinin karşılıklı olarak diğerini güçlendirdiği bir durum oluşur. Bu da toplam kapasiteyi artırır. Yani, liderliğin dağıtılması ile kapasiteyi geliştirme arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Dağıtımçı Liderlik ve Melez(Hibrit) Liderlik

Gronn (2009b) liderlik konfigürasyonları olarak ele aldığı ve önceleri tek adam liderliğine bir alternatif olarak ileri sürdüğü liderlik yaklaşımını sonrada hibrit olarak ifade ettiği ikili bir yapı içerisinde açıklamıştır. Hibrit, Türk Dil Kurumu sözlüklerinde "melez" yani, "ayrı iki ırkın özelliklerini kendisinde toplayan yapı" olarak tanımlanmaktadır. Gronn'a göre (2009a) liderlik *odak liderlik* ve

dağıtımçı liderlik derecelerinin birer karışımıdır. Liderlik, duruma göre bir ucunda tek adam, diğer ucunda ise dağıtımçı liderliğin uç sınırlarının bulunduğu iki nokta arasındaki bir yerdur. Böyle bir model, iki türün özelliklerini içeren hibrit kavramıyla anlamını bulmaktadır.

Okullar liderlik kaynaklarını kendi ihtiyaçlarını karşılama yollarında oluşturma eğilimindedirler. Bir okul sistemi içerisinde duruma göre odak liderlik uygulaması dağıtımçı liderlik kalıplarıyla birlikte var olabilir. Liderlik, liderliğin diğer biçimleriyle iç içe bir kombinasyon içerisinde de bulunabilir. Bu durum liderlik uygulamasını kuantum dünyasındaki olasılıklara göre çözümlenmeyi gerektirmektedir. Bu durumda *liderlik, liderliğe ilişkin tüm olası sonuçların belli orandaki bir karışımıdır*. Bu karışım hem odak hem de dağıtımçı liderlik uygulamalarını içerir. Gronn'a göre (2006) liderliğin gelecekteki anlamı, ortak amaçlara ulaşmayı başarmak için diğer insanları etkilemeyi içeren ve insan yönetimini karakterize eden bir terimden farklı bir anlama da dönüşebilir. Kuşkusuz zaman, böyle bir olasılığın değerlendirilmesini yapabilmeye bir fırsat sunacaktır.

Gronn'a Göre Dağıtımçı Liderlik Uygulaması

Gronn'a göre (2003) liderliği yaymak, onu bir kişide yoğunlaştırmaktan daha etkili bir liderlik yoludur. Dağıtımçı liderliğin çıkış noktasını toplamlı (*aggregated*) ve holistik (*bütüncül*) iki eylem oluşturur. Toplamı deseni içerisinde dağıtımçı liderlik, farklı zaman periyotlarında, farklı durumlarda, farklı nedenlerle, farklı faaliyetlerin parçası olarak yer alan en az iki kişinin liderlik denemelerinden oluşur. Buna göre bireylerin sahip oldukları bilgi, beceriler birbirlerini tamamlar ve bir potansiyel liderler havuzu oluşturmaktadır. Bir örgütsel yapıda bireysel liderlik eylemiyle elde edilen çıktılardan toplamından daha büyük çıktılar elde edebilmenin yolu, bireylerin tek tek sahip oldukları bu bilgi, beceri ve uzmanlıklarını liderlik havuzunda toplamaktan geçer.

Gronna göre (2002) toplamlı liderlik de kendi içerisinde (1) liderliği yayma (*additive*) ve (2) liderliği uyumlaştırma (*concertive*) eylemlerini içermektedir.

1. Yayma Eylemi: Örgüt veya örgütsel alt ünitelerde liderliği tek kişinin davranışlarında yoğunlaştırmak yerine üyelerinin davranışlarına yaymaktır (s.3). Bu uygulama odak liderliğin tam tersidir.
2. Uyum Eylemi: Örgüt veya örgütsel alt ünitelerde yayılmış olan liderliğin birbirini olumlu etkilemesini sağlamaktır (s.28). Bu eylem içerisinde liderlik, kendi parçalarının toplamından daha fazlasıdır. Gronn'a göre (2006) dağıtılmış liderliğin en önemli anlamı da budur (s.4-5). Gronn (2002) bu ahenkli eylemin de üç ana desenden oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar (Davis 2009):
 - a. Spontan İşbirlikleri: Bir görevi tamamlamak ya da bir problemi çözmek için uzmanlıklarını kullanan en az iki ya da daha fazla sayıdaki birey

arasında resmi olmayan veya önceden planlanmamış ilişkilidir. Bu eylemde liderlik, görev süresince yönetim ve uzmanlığı bir havuzda ergiten farklı örgütsel düzeylerdeki ya da farklı uzmanlık bilgi ve becerilerine sahip insanların etkileşimi içerisinde ortaya çıkmaktadır.

- b. **Sezgisel Çalışma İlişkileri:** En az iki ya da daha fazla sayıda birey arasında karşılıklı güvenin farkına varıldığında ortaya çıkan ilişkidir. Bu ilişki türü, gereken şeyin farkına varıldığında bir görevi söylenmeden tamamlamak ya da problemi çözmek için paylaşılan bir rol olarak ortak hareket etmeyi benimseyen ve güçlü bir sezgisel anlaşıya sahip bireyler arasında oluşmaktadır.
- c. **Kurumsallaşmış Uygulamalar:** Formal yapılar tarafından dikte edilen ve ortaklaşa yürütülmesi gereken çalışmaları ifade etmektedir. Bir okulda ortaklaşa yapılan öğrenci değerlendirme çalışmaları gibi, bölümler, birimler, programlar ve zümreler gibi paylaşılmış ya da dağıtılmış rol kalıpları da bunlar arasında sayılır.

Holizm, bütünü kendisini oluşturan parçaların toplamından daha fazlası olduğunu ileri süren görüştür. Eş anlamlısı sinerji, Türkçe karşılığı da görevdeşliktir. Rakamsal olarak $1+1=3+$ şeklinde de ifade edilebilir. Teorik temeli Comte, Durkheim ve Levy-Strauss gibi düşünürlerle kadar uzanır.

Gronn'a göre (2002) holizm fikri, bir toplama işleminden çok, bir organize veya düzenleme işidir. Dağıtılmış liderlik bütüncül bir model oluşturur. Bu iş, parçalardan bir bütün elde etmeyi içerir. Parçaların birleşmesi yoluyla ortaya çıkan yeni nesne, kendine özgü fonksiyonlara sahip yapısal bir bütünlüktür. Gronn'a (2002) göre bu uygulama iki insan arasındaki romantik ilişkiye benzer. Birbirlerine olan bağımlılıklarının yoğunluğu, bu iki kişinin bireysel olarak düşünce ve davranışlarını belirleyen bir ilişki oluşturur. Örgütsel olarak bu ilişki, karşılıklı anlayış ve diğerinin nasıl bir tepki göstereceğinin içgüdüsel olarak bilindiği bir iş yerinde, yakın çalışma ortaklığı içerisinde pratik ifadesini bulur. Yine Gronn'a göre (2002) bunun bazı örnekleri şöyledir: Okul müdürü ve yerleşke müdürü arasındaki ortaklık, bir idari çift arasındaki ortaklık, bir tepe yöneticisi (CEO) ile bir mütevelli heyet başkanı arasındaki ortaklık, eş-başkanlık ya da eş-müdürlük, bir yıldızlar topluluğu arasındaki ortaklık ve küçük öz-yönelimli takımlar. Bu örneklerin her birisinde bireylerinin sahip olduğu bilgi ve beceriler diğerinin bir tamamlayıcısıdır. Kişiler uyumlu ve çoğunlukla da aynı değerleri paylaşırlar. Bazılarının sinerji olarak ifade ettikleri şey için açık bir kanıttır. Holistik yaklaşım, çalışanların karşılıklı bağımlılıklarının ve koordinasyon ihtiyacının arttığı günümüz örgütlerinde dağıtımçı liderlik uygulaması açısından büyük bir rol alanı oluşturmaktadır.

C- Spillane'nin Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı

Okul yönetiminde geleneksel liderlik anlayışına dayalı bir uygulamanın aşağıdaki aşamalarla gerçekleştiği söylenebilir. Buna göre (1) Lider okul müdürü okulunda bir değişim başlatır (2) Bu hareket yeni amaçlar/ beklentiler veya yeni

bir vizyona dönüşür (3) Yeni vizyon, yeni rutinler, yeni yapılar ve yeni uygulamaları da beraberinde getirir (4) Bu uygulamalar okul kültürüne yansır ve onu değiştirir (5) Değişim paydaşlar arasında tatmin sağlar ve ardından da (6) Başarı gelir.

Spillane'ye göre (2005b) bu sıralama kahraman liderlik tarzını çağrıştıran bir uygulamadır ve bu genel olarak iki yanlış üretir. Bunlar: (1) Kahraman liderlik tek adam liderliğidir ve bu tarz okul yönetimine denk düşmez. (2) Kahraman liderlik, dikkatleri NASIL sorusundan çok NE sorusu üzerinde yoğunlaştırır. Bu da, liderliğin uygulamasında bir dikkatsizlik oluşturur. Liderlik uygulamasını anlamak, kullanılabilir bir bilgi varsa mümkündür. Nasıl sorusu, liderliğin uygulamasını merkeze alır. Ve bu uygulama, kahraman (tek adam) liderlik tarzının bir panzehirdir.

Spillane'ye göre (2006) Liderler aysbergin yalnızca görünen kısımlarıdır. Liderliğin görünmeyen kısımda liderler, üyeler ve durumlar arasındaki etkileşimler bulunur. Dağıtımçı perspektiften liderlik, bu bileşenler arasındaki etkileşimlerinin toplamından oluşan bir sistemdir. Bu sistemin öğeleri bir araya getirildiğinde kendisini oluşturan parçalar ya da uygulamalar toplamından daha fazladır. Liderlik, başkaları tarafından sergilenen eylemlerle ortaya çıkan olası durumlara dayalıdır. Birlikte yapılan aktivitelerin bir ürünüdür. Bu ürün, ancak bir grup ya da etkileşim tarafından ortaya çıkarılabilir.

Dağıtımçı liderlikte tartışılan şey bir anlam sorunu (semantik) veya liderlikteki durumsallık teorileri değil, bu liderlik türünün lider-üye ve üyelerin birbirleri arasındaki etkileşimlerinden doğan bir uygulama olmasındadır. Spillane ve meslektaşlarına göre de (2006) liderlik, bireyler arasındaki bağlar yoluyla oluşmaktadır. Bunlar iç içe girmiş aktivitelerdir: “Bir hareket, ortak hareketi şekillendiren bir ilişkinin parçası olduğu durumda daha etkili olur” görüşüne dayanmaktadır (Ross, Rix ve Gold, 2005) Ross ve diğ., 2005:132). Dans metaforu bunun bir örneğidir. İyi bir dans için her bir partnerin bireysel hareketlerden çok, partnerler arasındaki bağ, yani uyum önemlidir. (Spillane, 2006). Dağıtımçı liderlik yoluyla bireyler birbirlerinin eylemleri arasında bir dayanışma yaratmakta ve liderlik bu yolla gerçekleşmektedir. Spillane'ye göre (2005) liderler ve üyeler arasında dayanışma türleri (1) *Karşılıklı (yayılmış) sorumluluk* (2) *Toplanmış Sorumluluk* ve (3) *Ardışık Sorumluluk* şeklinde olabilmektedir. Bu sorumluluk türlerinin gerektirdiği liderlik dağıtım biçimleri de aşağıdaki gibidir.

- a) İşbirlikçi dağıtım: Aynı yerde ve aynı zamanda çalışan iki veya daha fazla liderin birlikte çalışması üzerine kurulmuştur. Örneğin, bir akademik toplantıyı birlikte yönetmek gibi. Bu durum bir basketbol oyununa benzemektedir. Oyuncuların basket atabilmeleri için diğer oyuncularla bir ilişki kurmaları gerekmektedir.
- b) Kolektif (ortak) dağıtım: Farklı yerde ve aynı zamanda çalışan iki veya daha fazla liderin liderliği rutin olarak yürütmesi üzerine dayalıdır. Bu uygulamada

liderler bağımsız çalışsalar da uygulamalar ortaktır. Uygulamayı yürütebilmek için ortak çalışmaya ihtiyaç vardır.

- c) Koordine edilmiş dağıtım: Farklı yerde ve farklı zamanda belirli bir sırayla yapılması gereken liderlik uygulamalarını içerir. Bu durumdaki bağlılık, 4x4 bayrak koşusu yarışına benzer. Birlikte oluşan performans belirli bir sıraya dayanır.

D-Elmore'un Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı

Elmore'a göre (2000) günümüz devlet okulları var olan durumlarıyla standart temelli reform çalışmalarına uygun taleplere cevap verebilecek yollarda yönetilmemektedir. Çünkü yazara göre Amerikan kültüründe liderlik, romantik bir anlayış içerisinde yer almaktadır. Okul kültüründe de durum böyledir. Bizler okul müdürlerinin çabalarından çok kişisel özelliklerinden dolayı başarılı oldukları algısına yoğunlaşmaktayız. Kendimizin sahip olmadığını düşündüğümüz niteliklere sahip kahramanları sevmekteyiz. İyi lider ve iyi olarak tanımladığımız şey, başka insanların hayranlık ve gıpta ile baktıkları şeydir. Okul liderliğinin bir an önce bu romantik yapıdan çıkarılması ve standart temelli hesap verebilirlik yoluyla sorumlu liderlik anlayışına geçilmesi gerekmektedir.

Başkalarını etkileme yeteneği ve olağanüstü vizyonlarıyla okul liderlerinin olağanüstü olsalar bile, okulları dönüştürme gibi kahramansı bir işi başarmaları tek kişinin gücünü aşan düzeyde çok boyutlu ve karmaşık bir iştir. Bu noktadan hareketle Elmore da (2000) liderliğin bir pozisyona verilmesinden ziyade, okul boyunca yayılması gerektiğine inanmakta ve çoklu liderlik kaynaklarının kullanım prensiplerini vurgulamaktadır.

Elmore'a göre (2000) öğretimsel liderlik eğitimdeki liderlik kavramlarından uzak bir odağı ifade etmektedir. Pek çok araştırmacı da okul liderliğinde öğretimsel liderliğin tek başlarına yeterli olmadığını bahsetmektedir. Bu yazarlara göre okul müdürleri okuldaki diğer eğitimcileri işin içine katmadan, onlara liderliği dağıtmadan okulun tamamı için öğretimsel liderlik görevini tam olarak yerine getiremezler (Elmore, 2000; Lambert, 1998; Lambert, Walker, Zimmerman, Cooper, Lambert, Gardner 1997; Lambert, Collay, Dietz, Kent & Richert, 1997; Olson, 2000; Poplin, 1994; Spillane, Halverson & Diamond, 2001).

Bu durum kaçınılmaz olarak liderliğin dağıtımını vurgulamaktadır. Elmore'a göre (2000) dağıtımçı liderlik öğretimsel gelişmenin rehberi ve yönlendiricisidir. Liderlik bu iki eylem içerisinde geliştirilerek kişilik teorilerinden öteye taşınabilir. Rehberlik ve yönlendirme bireyler arasındaki uzmanlık türü, uzmanlığın paylaşılması ve uzmanlık derecesini de vurgular. Örgütlenmiş herhangi bir sistemde insanlar tipik olarak bazı özel bilgilere sahiptir ya da zaman içerisinde yeteneklerini geliştirir ki, bu da onların yatkınlığı, ilgisi, kabiliyeti, tecrübeleri ve özel rolleri olarak karşımıza çıkar. Örgütlenmiş sistemlerde yeterlik, benzer roller içerisindeki insanlar arasında da önemli ölçüde

farklılaşır. Örneğin bazı yöneticiler ve öğretmenler yaptıkları şeylerde başkalarının yaptıklarından daha iyidirler ya da deneyimlerinin bir özelliği olarak da bu öyledir. Burada önemli olan, farklı beceri ve yetenekleri tutarlı olarak bütünleştirmek gerekmektedir. Bu durum bir bireyin farklılıklarının, başka bir kişinin özel bilgi ve becerisinin tamamlayıcısı olabileceğini ve bazı yeteneklerin başkalarıyla paylaşıldığında daha anlamlı olacağını bilmeyi gerektirmektedir.

Elmore (2002) performans için hesap verebilirlik düşüncesine sıkı sıkıya bağlıdır. Ona göre dağıtımçı liderlik ile performans, hesap verebilirlik ve okul kapasitesi arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Okul liderliği reformlarında standart temelli çalışmalar bir rehber olmalıdır. Bu yolla okul liderlerinin göstermesi gereken yeterlikler de somutlaştırılmalıdır.

Elmore'a göre ister bir okul isterse de bir okul sistemi olsun, tüm geliştirme çabaları bir kapasite inşa etmeyi ifade eder. Okul liderlerinin ilk işleri, bilgi ve becerilerin kolektif kullanımı etrafında ortak bir beklenti kültürü yaratmak, uyumlu ve verimli bir ilişki içerisinde okulun farklı parçalarını birlikte ele almak ve kolektif sonuçlar için hesap verme konusunda da paydaşların bilgi ve becerilerini yükseltmektir. Dağıtımçı liderlik perspektifinde hiç kimse örgütsel performansın tamamından tek başına sorumlu tutulamaz. Okullarda performans temelli hesap verebilirlik bu konuda sorumlu olabilecek çalışanları da gerektirir. Okullarda düzenli olarak yapılan başarı ölçümleri yoluyla sisteme katılan öğrencilerin her sınıf düzeyindeki yetkinlik seviyelerinin belirlenmesi gerekir. Bu uygulama okul paydaşların yeterli ilerlemeyi elde etmek için kendilerini geliştirme yollarını araştırmaları anlamına da gelecektir. Dağıtımçı liderlik ise bu gelişim sürecinde anahtar bir rol oynayacaktır.

TARTIŞMA

Yeni fizik bizlere, doğayla ilgili tüm bilgilere ulaşırsak bile, kesin bir sonuca varamayacağımızı göstermektedir. Bunun anlamı; liderlik üzerine yaptığımız tanımların, ancak algılayabildiğimiz (gözleyebildiğimiz) olasılıklar ölçüsünde bir tanım yapabilmeyi mümkün kılmasıdır. Liderlik, liderliğe ilişkin tüm olası sonuçların bir karışımıdır. Bu karışım, hem odak hem de dağıtımçı liderliği aynı yapıda bütünleştirmektedir.

Yıldırım ve Şimşek'in (2005) Swartz ve Ogilvy'den (1979) bildirdiğine göre pozitivizm ve akılcılık ötesi paradigmalardan getirdiği niteliklerden biri de olay ve olgular arasındaki “ karşılıklı nedensellik” (s:28). Buna göre de dağıtımçı liderliğin kendisini tek adam liderliğiyle birlikte var ettiği söylenebilir.

Dağıtımçı liderlik teorisinin savunucuları olan Gronn (2000), Spillane (2006) ve Elmore'un (2000) görüşleri bir bütün olarak ele alındığında, her üç yazarın da bilimin diğer alanındaki gelişmelerden ve özellikle de kuantum mekaniğindeki keşiflerden oldukça etkilenmiş oldukları görülmektedir. Üç yazar, liderliğin dağıtımçı için farklı yollar önermiş olsalar da, her üçünün görüşleri de kuantum

mekaniğindeki gelişmelere paralel ortaya çıkan yeni paradigmayı temele almaktadır. Bu kapsamda, üç teorisyen de sistemlerin kendisini oluşturan parçalarından daha büyük olduğu görüşünde birleşmektedirler. Liderliğe ilişkin monolitik yapıya karşı çıkmakta ve çoklu liderlik uygulamasını savunmaktadırlar. Üçü de liderliği holistik ve dualistik bir yapı içerisinde ele almakta, özellikle okul liderliğinin teknik yönünü ön plana çıkarmaktadırlar. Liderlik sorumluluğunu hiyerarşi ve konuma bağlı kalımsız farklı liderlik kaynakları arasında dağıtmanın örgütsel kapasiteyi güçlü kılacağını ileri sürmektedirler.

Üç teorisyenin görüşlerine bireysel olarak bakıldığında Gronn'un (2002) dağıtımçı liderliğe ilişkin ilk çalışmalarında yaşamın oluşumu (*emergence*) teorisinden etkilenmiş olduğu görülmektedir. Gronn (2002) ilk çalışmalarında dağıtımçı liderliği tek adam liderliğine karşı bir alternatif olarak görmüştür. Fakat sonradan (2009ab) hem odak liderlik hem de dağıtımçı liderlik kalıplarının aynı yapı içerisinde birlikte var olabileceğini ileri sürerek hibrit liderlik görüşünü savunmuştur. Böylece dağıtımçı liderliğe taksonomik bir bakış açısı da getirmiştir.

Spillane ve meslektaşları da dağıtımçı liderlik için tutarlı bir teorik temel oluşturmaktadırlar. Bu yazarların görüşlerinde yapılandırmacı etkisi daha fazla görülmektedir. Spillane ve meslektaşlarına göre (2004, 2006) dağıtımçı liderlik bireysel bir faaliyetten çok, sosyal yapıdaki dağıtılmış bilinçtir. Ona göre liderlik insanlar ve durumların etkileşimi içerisinde bir ağ olarak yer almaktadır. Liderler ve üyeler arasındaki ilişkilerde, örgütün günlük rutinlerinde, araç-gereç ve materyallerin kullanımı süreçlerinde kendisini göstermektedir. Yazarın kendi ifadesine göre dağıtımçı liderlik, yeni şişe içerisindeki eski şarap değil, yeni bir şeydir.

Elmore ise dağıtımçı liderliği okulun temel görevi olan öğrenci öğrenmesi ve standartlara bağlamaktadır. Elmore'a göre okul liderliğinin başarı ölçüsü ulaşılan standartlardır. Okul liderleri bunu liderliğini dağıtarak, rehberlik ve yönlendirme çabalarına ağırlık vererek elde edebilir. Gerçekten de Elmore'un görüşlerini temele alan Hack ve Hallinger (2010) dağıtımçı liderlik ile okul kapasitesi ve öğrencilerin matematik başarıları arasındaki ilişkileri belirlemeye çalıştıkları bir araştırmada bu liderlik türünün akademik kapasite üzerinde, 46 düzeyinde pozitif bir etkisi bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Bu durum, okullarda kapasite inşa etme ve geliştirmede dağıtımçı liderlik uygulamasının önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Harris ve Lambert'e göre (2003) dağıtımçı liderlik yaklaşımı ne bir lider-takipçi bölünmüşlüğü, ne de sadece bir kişinin potansiyel liderliğini içermektedir. Paylaşılan inançlara dayalı bir ortak çalışma duygusu oluşturma ve bu yolla yeni eylemler yaratmayı içermektedir. Sosyal yapılandırma ve kültürel duyarlılığı vurgulamakta ve bu yönüyle de örgüt içerisindeki bilinen rollerin dışına çıkarak, örgütsel sınırları genişletmektedir.

Ancona ve Backman'a göre de (2010) araştırmalar, birçok örgütün dağıtımçı liderlik olgusunu benimsediklerini ve örgüt yönetiminde bir rol model olarak kullanabileceklerini göstermektedir. Bugünün örgütleri esas olarak rekabeti ve başkalarına güvenmeyi, içsel ve dışsal yükümlülükleri ve kimi zaman lider kimi zaman da izleyici olarak bizlerden farklı olan insanlarla birlikte çalışmayı gerektirmektedir. Bu durum, dağıtımçı liderliğe duyulan ihtiyacı da arttırmaktadır. Bununla birlikte, örgüt yapısında artan iş yükü ve koordinasyon zorunluluğu başkalarına bağımlılık ve güven sorununu da beraberinde getirmektedir. Fakat informasyon zengini çağdaş toplumlarla ilişkili olan dağıtımçı liderlik karmaşadan doğan düzeni vurgulamakta, örgüt ve yönetim kavramlarına önemli avantajlar da sağlamaktadır. Örgütlerin güç biriktirmesi, üyelerin beceri ve niteliklerini arttırması ve onlar arasındaki bağları güçlenmesi bunlar arasında ilk akla gelenlerdir.

Yine Harris (2005b, 2008) dağıtımçı liderlik hakkında yapılan bazı araştırma sonuçlarının okul liderliğinde çoklu bireylerin yer alabileceklerine olan inançları doğruladığını bildirmektedir. Bu çalışmalar Gronn, Spillane ve Elmore'un teorik kavramsal çerçevesinin karışımını eğitim kurumlarında dağıtımçı liderlik olarak uygulamaya koymakta ve bu uygulamanın okul liderliğine önemli bir katkı getirdiğini göstermektedir.

Rogers ve arkadaşları (2003) bu üç yazarın dağıtımçı liderlik görüşlerinden hareketle, liderlikteki tek adam ve çoklu liderlik uygulamasını iki yönlü liderlik terazisinin uç noktaları olarak ele almaktadırlar. Yine Bennet ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan bir literatür incelemesine göre dağıtımçı liderliğin üç ana temele dayandırıldığını ortaya koymaktadırlar. Buna göre ilk olarak dağıtımçı liderlik, bir grup veya etkileşim ağı içerisindeki liderlerin *grup halinde ortaya çıkardıkları bir üründür*. İkincisi, dağıtımçı liderlik örgüt içerisinde ve dışında oynanan roller açısından *liderliğin sınırlarını genişletmektedir*. Üçüncüsü ise *uzman çeşitliliğini yalnızca birkaç kişide değil, pek çok kişiye dağıtmaktadır*.

Dağıtımçı liderlik liderliği insanların ve durumların etkileşimine dayalı bir ağ olarak görmekte ve pozisyon farkı gözetmeksizin pek çok kişinin bilgi beceri ve uzmanlığını bir liderlik havuzunda toplamayı içermektedir. Amerika'da son yıllarda okul reform çalışmalarında öğretmen liderliğinin ilgi çeken bir konu olmasının önemli bir nedeni liderliğin dağıtılmasına duyulan ihtiyaçtır (Smylie, M. Conley, S. & Marks, 2002). Camburn ve diğerleri (2003) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenlere sınıf temelli olmayan öğretimsel lider olarak hizmet etme fırsatı veren okullarda dağıtımçı liderlik uygulamasının hızlı bir gelişme gösterdiği gözlenmiştir. Bu durum, okul örgütündeki liderlik kaynağının liderliğin dağıtım yoluyla güçlendirilebileceğine açık bir kanıt olarak görülebilir.

Yine Amerika'daki 100 okulda yapılan bir çalışmada, liderlik fonksiyonu için sorumluluğun genel olarak yönetici ve uzmanları kapsayacak şekilde en az üç ile yedi kişi arasında dağıtılmış olduğu saptanmıştır (Camburn, Rowan ve Taylor 2003). Bu kapsamda, okul toplumunun tüm paydaşlarını potansiyel bir liderlik kaynağı olarak gören dağıtımçı liderlik, her düzeyden yönetici ve uzmanlarla birlikte öğrenci ve veli liderliği üzerinde durmayı da gündeme getirmektedir. Öğrencileri okulun pasif üyeleri olarak görmek yerine onların liderlik potansiyellerini de okulun liderlik havuzunda toplamanın yolunu açmaktadır. Aynı şekilde öğrenci velileri ve onlar arasında işbirliği ile liderlik ağlarının geliştirilmesi okul liderliğinin güçlendirilmesi için önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kuşkusuz liderlik sorumluluğunu yatay ve dikey olarak paylaşmak, okul örgütünde kimi çatışmaların doğmasına da sebep olacaktır. Harris'e göre (2006) eğer okulda herkes bir lider ise, bir okulu çatışmaya düşmekten ve kamplara bölünmekten koruyacak şey, liderliğin ortak görevler ve paylaşılan ortak değerler etrafında organize edilmesi olacaktır.

SONUÇ

Kuantum mekaniğindeki gelişmeler sonucu oluşan yeni paradigma, bilimin her alanını olduğu gibi liderlik teorilerini de derinden etkilemiştir. Başlangıçta Gronn (2000), Spillane (2002) ve Elmore'un (2000) çalışmalarıyla tek adam ya da odak liderliğe bir tepki olarak gündeme gelmiş olan dağıtımçı liderlik, sonradan durumsal liderlik teorileriyle etkileşerek, liderliğin uygulamasını vurgulayan taksonomik bir bakış açısına dönüşmüştür. Model, liderliği odak liderlikten dağıtımçılığa uzanan bir çizgide ikili bir yapı içerisinde ele almaktadır. Böyle bir yapı içerisinde en az iki lider arasında oluşan bağı liderliğin kendisi olarak karşımıza çıkarmaktadır. Hiyerarşi ve pozisyona bağlı kalmaksızın liderliği çoklu bireyler arasında formal ve informal yollarla dağıtmayı önermektedir. Bu yeni yaklaşım, okullarda öğretmen liderliği, öğrenci liderliği, veli liderliği ve okul çevresindeki diğer liderlik kaynaklarıyla kurulacak bağlara ve işbirliğine özel bir önem vermektedir. Okulun içi ve dışında yer alan tüm liderlik kaynaklarının gücünü bir havuzda toplamayı içermekte, liderliğin sınırlarını genişletmektedir. Araştırma kanıtları da daha güçlü bir okul liderliği için bunun mümkün olduğunu doğrulamaktadır.

Liderliğin aktif geliştiği yerler olan eğitim kurumlarında çoklu liderlik uygulamaları okulun toplam liderlik potansiyelini harekete geçirebilir. Bu bakış açısı okul örgütündeki sosyal kapasiteyi yeniden inşa ederek yapılandırmacı düşünme, örgütsel zekâ ve yaratıcılığı da önemli katkılar sağlayabilir gözükmektedir.

Yönetimde bir yapılandırmacı anlayış örneği, bir örgütlenme yapısı, bir koordinasyon süreci veya bir iletişim becerisi olarak da değerlendirilebileceğimiz dağıtımçı liderlik perspektifi, sistemin kendi liderlik enerjisini kendisinin çok

boyutlu olarak üretmesinde bir model olma yolunda hızla ilerlemektedir. Her geçen gün daha fazla ilgi çekmekte ve teorik alt yapısını da güçlendirmektedir. Yakın gelecekte, Türkiye eğitim sistemindeki okul temelli reform çalışmalarının odak noktasında dağıtımçı liderliğin yer alacağı söylenebilir. Gerek genel bilim alanındaki gelişmeler ve gerekse de ülkemizdeki ileri demokrasi uygulamalarının okul liderliği üzerindeki belirleyici etkileri, bu liderlik türünün okul iyileştirme çalışmalarında büyük bir önem kazanacağını işaret etmektedir.

ÖNERİLER

1. Türkiye’de okul liderliği hâlihazırdaki bürokratik ve romantik yapısından bir an önce çıkartılmalı ve dağıtımçı liderlik uygulaması benimsenerek, hesap verilebilirlik çalışmalarıyla olan ilişkileri tartışılmalıdır.
2. Dağıtımçı liderlik tekniğindeki gelişmelere uygun olarak okul liderliğini yeniden ele alma konusu gündeme alınmalıdır. Bu kapsamda:
 - a) İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında her türlü kapasite geliştirme çalışmaları ve hizmet öncesi ile hizmetiçi eğitim çalışmalarında dağıtımçı liderliğe ilişkin konulara yer ve öncelik verilmelidir.
 - b) Okul yönetiminde dağıtımçı liderlik uygulamasına ilişkin formal ve özellikle de informal uygulama örnekleri her düzeyden okul yöneticilerine tanıtılmalıdır. Bu yolla, sistemin toplam liderlik kapasitesinin geliştirilmesi konusunda dikkatler çekilmeli ve başarılı uygulamalar desteklenmelidir.
3. Dağıtımçı liderlik uygulaması, MEB’e bağlı okullarda yönetimin yeniden yapılandırması sürecinde özellikle dikkate alınmalıdır. Bu kapsamda:
 - a) Dağıtımçı liderliğin formal boyutuna ilişkin *Okul Yönetim Kurulları* yapısal olarak hayata geçirilmeli ve bu yapılara işlerlik kazandırılmalıdır.
 - b) Kurul üyelerinin kimlerden oluşacağı ve liderliğin dağıtımı konusunda deneme çalışmaları yapılarak sonuçlar değerlendirilmelidir.

KAYNAKLAR

- Ancona D. & E. Backman. Distributed Leadership *Leadership Excellence*; Jan 2010; 27, 1; ABI/INFORM Global pg. 11
- Bağcı M. (2002) Klasik fizik (Newton paradigmasının) ilkeleri bağlamında modern bilincin ve iktidarın imkanları: Özgürlük ve yetkinlik. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4 (3) 33–57.
- Balcı A. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler. Ankara: PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Bennett, N., Harvey, J.A., Wise, C. & Woods, P.A. (2003) *Distributed leadership: A desk study*. See reviews at: <http://www.ncsl.org.uk/literature> 17.01.2011 Tarihinde erişilmiştir.
- Bohm D. (1993). *The Undivided Universe: An ontological interpretation of quantum theory*, London: Routledge

- Coleman, J. S. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Camburn, E. M., B. Rowan, and J. Taylor. (2003). Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 25(4): 347-73.
- Ciulla, J. B. (2008). "Leadership studies and "the fusion of horizons"." *The Leadership Quarterly* 19(4): 393-395.
- Çelik V. (1999) Eğitimsel Liderlik. Doğu Matbaası: Ankara.
- Çelik V, (2008) Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. (Editor) Pegem Akademi Yayınları: Ankara
- Davis M.W. (2009) Distributed Leadership and School Performance. Dissertation Submitted to The faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, UMI Number: 3344534
- Elmore, R. F., (2000) *Building a New Structure for School Leadership* The Albert Shanker Institute. <http://www.shankerinstitute.org/Downloads/building.pdf> Erişim tarihi: 21.01.2011
- Engeström, Y. (1999) Innovative learning in work teams: analysing cycles of knowledge creation in practice, in: Y. ENGESTRÖM et al (Eds.) *Perspectives on Activity Theory*, (Cambridge, Cambridge University Press), 377-406.
- Erçetin Ş.Ş. ve M.C. Kamacı (2008) Quantum Leadership Paradigm. *World Applied Sciences Journal* 3 (6): 865-868
- Fink, A. (2005) *Conducting Research Literature Reviews: From Paper to the Internet*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Goldstein, J. (1999). Emergence as a Construct: History and Issues, *Emergence*, I (1): 49-72.
- Gronn, P. (2000) Distributed properties: a new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28 (3), 371&endash;388.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. In K. Leithwood ve P. Hallinger (Eds.). *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. (653-696) (Dordrecht: Kluwer Academic
- Gronn, P. (2003) *The New Work of Educational Leaders: Changing Leadership Practice in an Era of School Reform* London: Paul Chapman.
- Gronn P. (2006) The significance of distributed leadership, *Educational Leadership Research*, 7. <http://slc.educ.ubc.ca/eJournal/Issue7/index7.html>
- Gronn, P. (2009a) From distributed to hybrid leadership practice, in A. Harris (Ed.) *Distributed School Leadership: Different Perspectives* Dordrecht: Kluwer, pp. 197-217.
- Gronn, P. (2009b) Leadership configurations, *Leadership*, 5(3): 381-394.
- Gürak H. (2007) "Denge"li Bilimsel (!) İktisadın Sefaleti veya "Kutsal İdeoloji"nin Eleştirisi. Sanal Kitap, http://www.hasmendi.net/makale_gurak/kutsal_ideoloji.pdf
- Hallinger, P. and Heck, R. H. (1996) Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 32 (1), 5-44.
- Harris, A. (2008) 'Distributed Leadership: The Evidence', in *Distributed School Leadership: Developing Tomorrow's Leaders*, London: Routledge.
- Harris, A. (2002) *Distributed leadership in schools: leading or misleading?* Keynote Address to the Annual Conference of the British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS). Available at: www.shu.ac.uk/bemas/harris2002.html (accessed December 8, 2004).
- Harris, A. and Lambert, L. (2003) *Building Leadership Capacity for School Improvement* (Maidenhead, UK: Open University Press).

- Harris, A. (2005a). Distributed Leadership. In B. Davies (Ed.). *The Essentials of School Leadership*. (160–172) Thousand Oaks: Corwin Press/Paul Chapman Publishing.
- Harris, A. (2005). Leading or misleading? Distributed leadership and school improvement. *Journal of Curriculum Studies*, 37(3), 255–265.
- Heck H.R. & P. Hallinger (2010) Collaborative leadership effects on school capacity and student learning. Paper presented at the International Congress for School Effectiveness and School Improvement Kuala Lumpur, Januar, Malasia
- Lambert, L., Collay, M., Dietz, M. E., Kent, K., & Richert, A. E. (1997). *Who will save our schools? Teachers as constructivist leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Lambert, L. (1998). *Building leadership capacity in schools*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lambert, L., Walker, D., Zimmerman, D. P., Cooper, J. E., Lambert, M. D., Gardner, M. E., et al. (1995). *The constructivist leader*. New York: Teachers College.
- Leithwood, K., Mascal, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N. & Yashkina, A. (2007) *Distributing leadership to make schools smarter*. University of Toronto, OISE.
- Mayrowetz D. (2008) Making Sense of Distributed Leadership: Exploring the Multiple Usages of the Concept in the Field. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 424–435.
- Olson, L. (2000). Principals try new styles as instructional leaders. *Education Week*, 20 (9).
- Olson, L. (2000, November 1). Principals try new styles as instructional leaders. *Education Week*, 20(9), 1, 15–17.
- Printy S. (2008) Distributed Leadership: A Quick Tour of Theory and Practice, Michigan Principal's Fellowship. Michigan Principals Fellowship Summer Institute.
- Robinson, V. M. J., C. A. Lloyd, et al. (2008). "The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types." *Educational Administration Quarterly* 44(5): 635–674.
- Ross L, Rix M & Gold J (2005) "Learning Distributed Leadership: Part 1" *Industrial & Commercial Training* 37(3) 130–137
- Ross, J. A., Hogaboam-Gray, A., & Gray, P. (2004). Prior student achievement, collaborative school processes, and collective teacher efficacy? *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 163–188.
- Seibert S.E & M.L Kraimer ve R.C. Liden (2001) A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*. 2001. Vol. 44. No: 2, 219-237.
- Smylie, M. Conley, S. & Marks, H. (2002). Exploring new approaches to teacher leadership for school improvement. In J. Murphy (Ed.), *Educational Leadership Challenge: Redefining leadership for the 21st century*. pp. 162-188
- Spillane, J. P., R. Halverson, and J. B. Diamond. 2001, Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher* 30(3): 23–28.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). Toward a theory of school leadership practice: Implications of a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34.
- Spillane, J. 2005. Distributed leadership. *The Educational Forum* 69(2): 143–50.
- Spillane, J. 2005. Primary school leadership practice: How the subject matters. *School Leadership & Management* 25(4): 383–97.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tarlaci, S. (2003) Quantum Mechanics: *Basic Concepts NeuroQuantology* (4) 428–448
- Töremen F., Okullarda Sosyal Sermaye: Kavramsal Bir Çözümleme, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, yıl 8 sayı 32, 556-573, Güz (2002).

- Yıldırım A. & H.Şimşek (2005) *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (Beşinci Basım) Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic.A.Ş. Ankara.
- Walker, D. (2002). Constructivist leadership: standards, equity and learning—weaving whole cloth from multiple strands. In L. Lambert, D. Walker, D. Zimmerman, J. Cooper, M. Gardner, M.D. Lambert, & M. Szabo (Eds.), *The constructivist leader*. (2nd Ed.). New York: Teachers College Press.
- Wertsch J.V. (1992) The voice of rationality in a sociocultural approach to mind. In *Wygotsky and Education*, edited by Luis C. Moll, Cambridge university press. UK.
- <http://www.felsefevi.net/bilyaskes.html> 20.02.2011
- <http://www.genbilim.com/content/view/1148/90/> 22.02.2011
- <http://www.partnersinrenewal.com/articles/Leadership.htm> 22.02.2011
- <http://www.allaboutphilosophy.org/dualism.htm> 24.01.2011
- <http://plato.stanford.edu/> 28.01.2011
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Dualism_\(philosophy_of_mind\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Dualism_(philosophy_of_mind)) 17.01.2011
- <http://www.the-scientist.com/community/posts/list/351.page> 05.01.2011
- <http://www.ascilite.org.au/conferences/melbourne08/procs/robertson.pdf> 10.04.2011

SUMMARY

A Traditional point of view for school leadership has to have a super hero at the top of school organization. Stories in the “heroics of leadership” genre, however, are problematic for at least two reasons. First the equate school leadership chiefly with an individual leader typically the school principal. This is inaccurate because school principals, or any other leader for that matter, do not single-handedly lead schools to greatness; leadership involves an array of individuals with various tools and structures. The second problem with these accounts is their inattention to leadership practice. They dwell mostly on the "what" of leadership functions, routines, and roles-rather than the "how" of school leadership. Distributed leadership, a recent antidote or more correctly a series of antidotes have become to the work in the heroics of leadership. By separating the leadership responsibility from the formal organizational roles it advocates a more taxonomic leadership perspective.

The main purpose of this study is to make analyze and synthesis the distributed leadership approach, on the basis of this theory in relation with other theories and Gronn (2000), Spillane (2005) and Elmore' (2000) opinions that most well-known advocates of this approach. The second aim of the study is to reflect as a light the result of analysis to school management's restructuring process. The literature review method was used to collect from primary and secondary sources information about distributed leadership. In this scope, with the help of the key words consisted about distributed leadership, electronic data bases were scanned by researcher. Attained literature was stored in a file and some articles translated to Turkish. Translation reliability was defined with the help of three English language experts on a sample text. A multi-reference way was preferred to present literature collected.

In this scope, discussions about the this matter showed that there were multiple strong relations between distributed leadership and constructivism, distributed conscious, activity theory, emergence theory, quantum mechanics, analytical dualism and social capital theories. In addition this, the conceptual foundation for distributed leadership is grounded on studies of Spillane (2005), Gronn (2002), and Elmore (2000). These researchers are leading the current theoretical debate on distributed leadership.

Gronn believed there was an additive or multiple leadership approach that redefines leadership to mean the aggregated leadership of an organization that is dispersed among some, many, or maybe all of the members. This distributed leadership framework necessitated a division of labor that Gronn defined as the totality of the tasks and the technological capability used for the completion of those tasks by workers (Davis, 2009 10-14). Leadership was defined by Spillane as the product of the interactive web of school actors' interactions, their use of artifacts, and their situation. The aspect of distributed leadership that has garnered most attention is the recognition that school leadership involves

multiple leaders, both administrators and teacher leaders. Using the standards-based reform movement as a guide, Elmore suggested that leadership must be refined. He indicated that the theory of leadership must move beyond the trait theories into a broader term that he interpreted to mean “guiding and directing.” The foundation of Elmore’s construct lies in Spillane and Gronn’s principles of utilizing multiple sources of leadership, emphasizing individual expertise, as well as working in concert towards a common goal (Davis, 2009 10-14). According to Elmore distributed leadership makes the reciprocal nature of these accountability relationships explicit. The practical side of a theory of distributed leadership describes how leadership roles would be defined if these principles were to work.

Taking this view, leadership is about learning together and constructing meaning and knowledge collectively and collaboratively. It involves opportunities to surface and mediate perceptions, values, beliefs, information and assumptions through continuing conversations. It means generating ideas together; seeking to reflect upon and make sense of work in the light of shared beliefs and new information; and creating actions that grow out of these new understandings. It implies that leadership is socially constructed and culturally sensitive. It does not imply a leader/follower divide, neither does it point towards the leadership potential of just one person.(Harris, 2003:314)

Quantum mechanics, as in every field of science, influenced the theories of leadership. Distributed leadership initially has come up as a reaction to the work of the leadership of one man and Gronn (2000), Spillane (2005) and Elmore's works (2000) made it a taxonomic point of view, emphasizing the application of leadership has become. The model has a dual leadership structure within a line extending from the focus leadership to distributed points. Leadership is wider between multiple individuals, position in the hierarchy of formal and informal ways proposes to deploy. This new leadership approach will be established teacher leadership, student leadership, parent leadership in school leadership and give a special importance to ties and cooperation the every sources of leadership in schools. All of the resources inside and outside the school's leadership include the power to collect in a pool, expanding the limits of leadership. Research evidence confirms that it is possible.

Consequently, distributed leadership practice, especially in the process of restructuring of the schools should be taken into account by Ministry of National Education and scholars of educational management.