

Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları: Eklektik Bir Tasarım Çalışması

Nuri BALOĞLU¹

ÖZ

Bu çalışmanın temel amacı, dağıtımçı liderlik uygulamalarına ilişkin yeni bir eklektik tasarım elde etmektir. Literatür tarama ve bütünleştirme yöntemine dayalı olarak gerçekleştirilen çalışma iki aşamada tamamlanmıştır. İlk aşamada, dağıtımçı liderliğe ilişkin olarak elde edilen literatür araştırmanın amacı yönünde çözümlenmiş ve dağıtımçı liderlik uygulamalarının nelerden oluştuğu saptanmıştır. Bu aşamada bulgular dört araştırmacının eserlerinde birbirinden farklı tekniklerle bu uygulamalara yer vermiş olduğunu göstermiştir. Çalışmanın ikinci aşamasında eserlerinde dağıtımçı liderlik uygulamalarına yer vermiş olan bu yazarların görüşleri hem kendi içerisinde, hem de birbirlerine dönük olarak analiz edilmiştir. Analiz sonucu ortaya çıkan tüm öğeler birleştirilmiş ve ortak bir kavramsal yapıya dönüştürülmüştür. Bu aşamada, hiyerarşik kavram haritalaması tekniğinden faydalanılmıştır. Çalışma sonucunda ortaya çıkan yeni tasarım, tablo haline getirilmiş ve ilgili literatür temelinde tartışılmıştır. Tasarımın, liderliğe ilişkin her türlü kapasite geliştirme çalışmalarında, teori ve uygulama boyutlarıyla yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Dağıtımçı liderlik, liderlik uygulaması, liderlik teknikleri

An Eclectic Design Study on Implementations of Distributed Leadership

ABSTRACT

In this study, leadership implementations pointed out by different authors in the literature had been collected and integrated in a new eclectic conceptual framework. The study was based on literature search and integration method. In this scope, first, the distributed leadership implementations were defined on the base of relevant literature. In this period, it was determined that four researchers especially pointed out these techniques in their articles. At the second period, each author's opinions had been analyzed its own in and later synthesized with others in a conceptual framework. In this resolving process, the hierarchical concept mapping technique was used. The new design was showed on a table and discussed on the base of literature. New design is thought to be beneficial any kind of leadership capacity development in the base of theory and practice.

Keywords: Distributed leadership, leadership implementations, leadership techniques

GİRİŞ

Liderlik eğitim ve uygulamalarını sınırlayan faktörlerden biri, liderliğe ilişkin romantik yaklaşımdır. Romantik yaklaşım hayallere ve illüzyonlara dayanır. Böyle bir bakış açısı, kahraman liderlik anlayışını doğurur. Bu da lider ve liderliği gerçeküstü bir noktaya taşır. Elmore (2000)'a göre romantik liderlik,

¹ Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi,
nbaloglu@ahievran.edu.tr

bireylerin kendilerinin sahip olmadıklarını düşündükleri niteliklere sahip olan kahramanları sevmelerini içerir. Pek çok kültürde liderlik, bu çerçeveye içerisinde yer alır. Özellikle okul kültüründe de durum böyledir.

Liderliği planlı olarak romantizmin etkisinden çıkarmak, okul kalitesi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmak demektir. Bunu yapabilmek, öncelikle sağlam bir teori eğitimi gerektirir. Fakat teori ve uygulama arasındaki kopukluk, bir boşluk olarak daima karşımızda durmaktadır. Uygulamadan kopuk teori geliştirmeye çalışan akademisyenler ile yalnızca uygulamaya değer veren yöneticiler de bu boşluğu büyütülmektedir. Her iki çaba birbirini tamamlamadıkça ve liderlik uygulamalarında teoriden tekniğe bir yol alınmadıkça, okul liderliği alanında da istenen sonuçlara ulaşmak mümkün olmayacaktır.

Dağıtımçı liderliğin çıkış noktası örgütlerdeki iş bölümüdür. Son on yıl içerisinde dağıtımçı liderlik oldukça dikkat çeken bir konu olmuştur. Bu zaman dilimi içerisinde, teori temelli çalışmalar daima ön planda tutulmuş ve güçlendirilmiştir. Liderlik uygulamasının genel olarak emekleme döneminde olması, tıpkı diğer liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi, dağıtımçı liderlik uygulamaları için de sınırlayıcı bir faktör olmuştur. Konuya eğilen teorisyenler, bireysel bakış açılarına göre farklı teknikleri dile getirmiş ve farklı uygulama örnekleri sunmuşlardır (Elmore, 2000; Gronn, 2002; MacBeath 2005; Spillane, 2006).

Literatür taraması, bu yazarlara ait çabaları bütünleştiren bir çalışmanın bulunmadığını göstermektedir. Hem teoriyi hem de uygulamayı sınırlandıran bu sorun, konuya ilişkin ampirik çalışmaların gelişim sürecini de olumsuz etkilemektedir. Sorunun geniş kapsamı içerisinde bu çalışmanın ana teması, eserlerinde dağıtımçı liderlik uygulamalarına yer vermiş olan yazarların konuya ilişkin görüşlerini saptayarak elde edilen sonuçları ortaya bir kavramsal yapı içerisinde bütünleştirmektir.

Amaç

Bu çalışmanın amacı, dağıtımçı liderlik uygulama tekniklerinin nelerden oluştuğunu belirlemek ve elde edilen sonuçları ortak bir kavramsal yapı içerisinde bütünleştirmek yoluyla yeni bir eklektik yapı ortaya koymaktır.

Yöntem

Bu çalışma, literatür tarama ve bütünleştirme yöntemine dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Değişik literatür tarama türleri arasında “bütünleştirme taraması” bir konu hakkında üretilmiş bilgileri taramanın yapıldığı tarihteki özetlemeyi içermektedir. Çalışmanın kuramsal evrenini dağıtımçı liderliğe ilişkin elektronik erişimle açık birincil kaynaklardır. “Literatür taramasında birincil kaynakların vurgulanması asıldır. Birincil kaynaklar: orijinal araştırma çalışmaları ya da yazılarıdır. Bilimsel dergilerde yer alan deneye dayalı araştırmalar, bilimsel monografılar, araştırma raporları ve tezler böyledir. Birincil

kaynaklarda asıl araştırma ile okuyucu arasında herhangi bir aracı yoktur” (Balcı, 2005: 57).

Çalışma iki aşamada tamamlanmıştır. İlk aşamayı dağıtımcı liderliğe ilişkin literatür bulgularının toplanması ve toplanan verilerin araştırmanın amacı yönünde çözümlenmesi oluşturmuştur. Bu safhada, 1954 yılında ilk defa Gibb tarafından değinilen dağıtımcı liderlik konusunun uygulamalarına eserlerinde yer veren dört yazar bulunduğu (Elmore, 2000; Gronn, 2002; MacBeath 2005; Spillane, 2006) saptanmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında ise bu dört yazarın her birine ait görüşler önce kendi içerisinde, daha sonra da her birinin üzerinde durduğu öğelere dönük olarak analiz edilmiştir. Bu aşamada “*Hiyerarşik Kavram Haritalaması*” tekniğinden yararlanılmıştır. Bu haritalama türünde kavramlar, önem sırasına göre azalarak yukarıdan aşağıya doğru sıralanmaktadır (Primo & Shavelson, 1996). Dört yazara ait tüm görüşlerin ortak bir eklektik yapı içerisinde sentezlenmesi ise, bu aşamada yapılan son işlemi oluşturmuştur. Çalışma kapsamında oluşturulan eklektik model, tablolaştırılarak sunulmuş ve liderlik uygulamalarına ilişkin literatür kapsamında tartışılarak yorumlanmıştır.

Liderlik Tekniği

Bilim, yaşadığımız dünyaya ilişkin bilgileri keşfetmeyi amaçlar. Teknoloji ise keşfettiğimiz bu bilgileri problemleri çözmek için kullanılır. İnsanoğlu tarafından yaratılmış araçlar ve araçları yaratma sürecinde kullanılan yöntemler de teknoloji kavramıyla ifade edilir. UNESCO da teknolojiyi... *insanların yaşamlarını geliştirmek, uygun bir çevre oluşturmak ve problemlerini çözmek amacıyla, kaynakları ve sitemleri kullanabilmelerini içeren bilme ve yaratma süreci*” olarak tanımlamaktadır (UNESCO, 1985). Bu tanıma göre **liderlik, tıpkı demokrasi gibi, insanların ihtiyaçlarına yanıt veren bir sosyal teknolojidir.** Problemleri çözmek için liderlik hakkındaki teorik bilgileri kullanmak, onun aynı zamanda bir teknoloji olarak ele alınması da demektir.

Güçlü teorik temeli içerisinde, liderlik uygulamaları daima mevcuttur. Liderlik konusu, uygulamalı bir çalışma alanıdır. Eğitim yoluyla kazandırılan tüm nitelikler gibi liderlik nitelikleri de bireylerde görülmek istenen özellikler şeklinde ele alınabilir. Uygun öğrenme-öğretme koşullarında davranışa dönüştürülebilir. Eğitim alanındaki gelişmeler, bunu mümkün kılmaktadır. Ayrıca, farklı liderlik alanları için geliştirilmiş ölçekler yardımıyla yapılan ölçme işlemleri de bu bakış açısının bir kanıtı durumundadır. Yani bu nitelikler ölçülebiliyorsa bir sosyal teknoloji olarak işe de koşulabilir demektir.

Liderlik eğitim programları, liderlik uygulama teknikleri hakkında sınırlı tasarımlar sunmaktadır. Kuşkusuz bu tür programlar geliştikçe, liderlik uygulaması ve teknikleri de gelişecektir. Bu gelişmenin, liderlik üzerinde olumsuz etkileri bulunan romantik yaklaşımın etkilerini de zaman içerisinde ortadan kaldıracığı söylenebilir. Bununla birlikte bu çalışmada, *dağıtımcı liderlik teknikleri; dağıtımcı liderliğe ilişkin bilgilerin herhangi bir örgütsel*

yapılardaki uygulamasıdır şeklinde olan sınırlı bir tanımla incelenmesi amaçlanmıştır.

Teoride Dağıtımçı Liderlik

Dağıtımçı liderlik yeni bir konudur. Gronn (2000)'a göre yeni konular yeni doğmuş bebeklere benzer ve varlığını hissettirme eğiliminde olurlar. Dağıtımçı liderliğin geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak için pek çok araştırma yapılmaktadır. Bir anlamda bulmaca yavaş yavaş çözülmektedir. Ampirik araştırmalar, dağıtımçı liderlik kavramının ampirik kanıtlarla desteklenmesi için gereklidir. Aksi takdirde, bu sözcük de diğer çok sayıdaki sıfatlar gibi liderlik literatürüne eklenmiş bir moda kavram olarak geçip gidecektir. (Spillane, 2006, Harris, 2008;Hulpia, 2009)

Psikolog Gibb, 1954'te yazdığı "*Sosyal Psikoloji El Kitabı*" adlı eserinde dağıtımçı liderlik kavramını ilk defa kullanan yazar olmuştur. Sosyal psikoloji alanındaki bu çalışmada Gibb, formal ve informal iki farklı grup yapısında etkin olan süreçlerin dinamizmini ele almıştır. Gibb, gruplardaki odak ve dağıtımçı liderlik arasında önemli bir fark olduğunu belirtmiştir. Buna göre odak liderlikte grup üyelerinin odağında yalnızca bir tek lider bulunmaktadır. Bu liderlik türü monopolize bir yapıyı karşılamaktadır. Hâlbuki gruplar, aynı zamanda, dalgalı seyrin etkisi altında da bulunabilmekte ve akışkan özellikler de gösterebilmektedirler. Grup liderliği uygulamada odak liderlik türünde görülürse de, kimi durumlarda dağıtımçı liderlik tününde olma olasılığını da taşımaktadır.

Evreni açıklama çabasına farklı bir yorum getiren Kuantum mekaniği, Newtoncu bakış açısına benzemeyen bir şekilde olay ve olgular arasında *karşılıklı ilişkiye dayanan ve birlikte değişimi içeren* yeni bir anlayış ortaya koymuştur. Bu işleyiş, dağıtımçı liderliği açıklayabilmek için de önemli bir başvuru aracı olmuştur (Baloğlu 2011). Dans metaforu, bu ilişkiyi anlatan iyi bir örnektir. Buna göre dans, partnerlerden birinin diğerini etkilemesi değil, partnerler arasındaki karşılıklı etkileşimdir. Liderlikte de durum böyledir. Liderliği var eden şey, bir kişinin diğerleri (üyeler) üzerindeki tek taraflı etkisi değil, onlarla karşılıklı olarak kurulmuş olduğu bağıdır. Dağıtımçı liderlik bu bağın, liderler arasındaki tamamlayıcı ilişkisini konu edinmektedir.

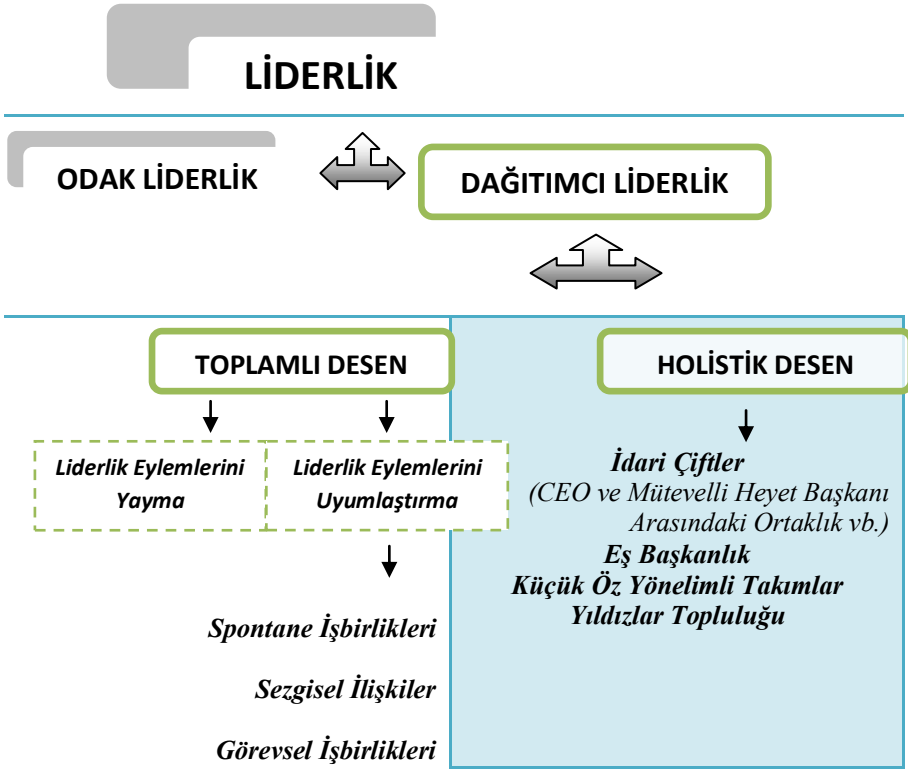
Kuantum dünyasında keşfedilen pek çok önemli bulgudan biri *maddenin parça ve dalga özelliklerini aynı anda göstermesidir*. Bu bulgu, dağıtımçı liderlik perspektifinde düalist yaklaşımın temel çıkış noktasıdır. Gronn (2008) bu bakış açısına dayalı olarak "*hibrit liderlik*" yaklaşımını geliştirmiştir. Hibrit, iki ayrı sistemin özelliklerini kendisinde taşıyan tek yapıdır. Gronn (2009ab)'a göre tek adam liderliği ve çoklu liderlik uygulamaları aynı yapı içerisinde birbirlerini tamamlamaktadır. Kuantum mekaniğindeki bir başka önemli bulgu; *bütünün kendisini oluşturan parçaların toplamından hem büyük hem de küçük olmasıdır*. Bu durum çok parçalı dağıtımçı veya *paralel bir liderlik girişimindeki* toplam etkinin, tek parçalı liderlikteki etkiden daha büyük veya daha küçük olabileceğini işaret etmektedir. Yani maddenin dalga özellikleri yapılandırıcı olabileceği

gibi, yapı bozucu da olabilmektedir. Bu nokta, dağıtımçı liderlik teorisyenleri başta olmak üzere bilimin pek çok alanında çalışma yapan teorisyenleri oldukça etkilemiştir. Örneğin Epstein (1998)'in yapılandırmacı düşünme teorisi, tamamen bu bakış açısı üzerine inşa edilmiştir. Epstein'e göre düşünme, yapılandırmacı olabileceği gibi yapı bozucu da olabilmektedir (Baloğlu & Karadağ 2009). Bu işleyiş, kuantum mekaniğindeki dalga yapılarıyla ilgilidir. Yapılandırmacı düşünme gibi aynı şekilde yapılandırmacı liderlik de bütünü kendisini oluşturan parçalarından daha büyük ve güçlü bir yapı elde etmeyi içermektedir. Kuantum mekaniği ve yapılandırmacı liderlikle iç içe işleyen dağıtımçı liderlik ise bu yapıları oluşturmanın teknik yolu olmaktadır. Walker (2002) tarafından ele alınan bu konu, dağıtımçı liderliğe ilişkin teorik temel çerçevesinde her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Bu noktada dağıtımçı liderlik için yeni paradigmanın liderlik boyutundaki temel yönelimi olduğu söylenebilir.

Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları Hakkında Gronn'un Görüşleri

Gronn(2002)'a göre dağıtımçı liderliğin çıkış noktası örgütlerdeki iş bölümüdür. İş bölümü, bir örgütte çalışanlar tarafından yerine getirilen görevlerin toplamı ya da o örgütün toplam teknik kapasitesidir. Liderlik, örgütlerin tepesindeki büyük ölçekli dönüşümsel değişim eylemleri içerisinde olabileceği gibi küçük, marjinal, informal ve güncel hareketler içerisinde yayılarak da ortaya çıkmaktadır. Bir çalışan değişik yollarla başkalarını izleyerek, onlara katkı veya yardımlar yaparak, yaptığı işi çeşitlendirerek de işyerinde bir değişim başlatabilmektedir.

Gronn'a göre (2002) liderliği yayma, onu bir kişinin eylemlerinde yoğunlaştırmaktan daha etkili bir sonuç sağlar. Liderliği yayma işi, toplamlı ve holistik olarak iki şekilde gerçekleştirilebilir. Toplamlı deseni içerisinde dağıtımçı liderlik yine iki alt eylemden oluşur. Bunlar: liderliği *yayma* (*additive*) ve *uyumlaştırma* (*concertive*) eylemleridir. Liderlik eylemini yayma, hiyerarşi ve konuma bağımlı kalmaksızın liderliği formal ya da informal olarak örgüt içi ve dışına yaymayı ifade eder. Liderliği uyumlaştırma eylemi ise yayılmış olan liderliği birbirini olumlu etkileyecek şekilde koordine (akort) etme anlamına gelir. Liderliği yayma ve uyumlaştırma eylemlerinin temel göstergeleri üç başlık altında toplanır. Bunlar: Çalışanların birbirleri arasındaki (a) *Spontane (kendiliğinden olan) işbirlikleri* (b) *Sezgisel çalışma ilişkileri* ve (c) *Görev amaçlı olarak yapılan ortak (resmî) işlerdir*.



Şekil 1: Gronn (2002,2009ab)'un Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları

Gronn'a göre (2002) holizm, parçalardan bir bütün elde etmeyi içerir. Bütünleştirme sonucunda ortaya çıkan yeni nesne, kendine özgü fonksiyonlara sahip yapısal bir bütünlük oluşturur. Bu bütünlük, karşılıklı anlayış ve diğerlerinin nasıl bir tepki göstereceğinin içgüdüsel olarak bilindiği bir iş yerinde yakın çalışma ortaklığı içerisinde pratik ifadesini bulur. Bunun bazı örnekleri şöyledir: *Bir 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, küçük öz-yönelimli takımlar ve bir yıldızlar topluluğu arasındaki ortaklık.* Bu örneklerin her birisinde bireylerinin sahip olduğu bilgi, beceriler ya da uzmanlık diğerinin bir tamamlayıcısı durumundadır. Kişiler birbirleri arasında uyumludur ve çoğunlukla da aynı değerleri paylaşırlar. Bu tür bir yapılandırma, bazılarının sinerji olarak ifade ettikleri şey için açık bir kanıttır (Gronn, 2002).

Gronn'un dağıtımçı liderliğe ilişkin görüşleri oldukça kapsamlıdır. Literatür bulguları pek çok araştırmacı ve yazarın dağıtımçı liderliğe ilişkin görüşlerini

Gronn (2002,2009ab)'un görüşleri üzerine inşa ettiğini göstermektedir. Yazarın dağıtımçı liderliğe ilişkin yaklaşımını içeren anahtar kavramlar *Şekil 1*'de verilen hiyerarşik kavram haritası üzerinde gösterilmeye çalışılmıştır.

Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları Hakkında Spillane'nin Görüşleri

Spillane (2005a)'ye göre liderliği liderlik konumundakilerin eylemlerine eşit tutmak üç nedenle eksik bir tanımlamadır. Birincisi, liderlik uygulaması kimi zaman formal liderlik pozisyonu, kimi zaman da bu olmaksızın informal olarak yerine getirilmektedir. Bu nedenle liderlikte süper ya da kahraman liderlik eylemlerinin ötesine geçmek gerekir. İkincisi, liderlik uygulaması üyelere yaptırılan bir şey değildir. Dağıtımçı perspektifte liderlik lider-lider, lider-üye ve üye-üye arasında dağıtılabılır. Üçüncüsü, liderlik bireylerin eylemlerinde değil, onlar aralarındaki etkileşim içerisinde yer almaktadır. Liderliğin uygulanmasında da önemli olan budur (s:147-148).

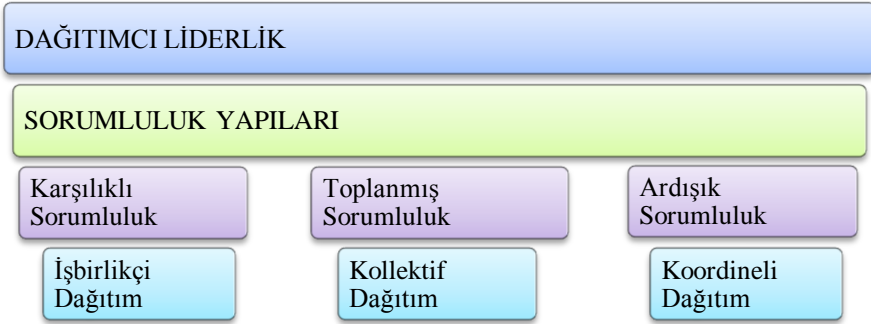
Spillane (2005b)'ye göre mevcut bulgular liderlik fonksiyonları için sorumluluğun farklı yollardan dağıtılabileceğini göstermektedir. Gözlemler, liderliğin yalnızca yönetici ya da koordinatör durumunda olan kişilere değil, paralel durumda çalışan çoklu liderlere nasıl dağıtıldığını göstermektedir. Amerika'da yüz okulda yapılan bir çalışmada, liderlik fonksiyonu için sorumluluğun genel olarak yönetici ve uzmanları kapsayan üç ile yedi kişi arasında dağıtılmış olduğu belirlenmiştir.

Spillane (2006)'ın dağıtımçı liderlik hakkındaki görüşlerinin temelinde yapılandırmacılık yaklaşımının bulunduğu söylenebilir. Araştırmacıya göre liderliğin dağıtımını ise *kolektif* ya da *koordineli* olarak iki şekilde olabilir. *Kolektif sorumluluk*, partnerlerin karşılıklı olarak birbirlerini tamamladıkları dağıtım yapısıdır. Bu yapı da kendi içerisinde iki türden oluşur: Bunlar karşılıklı tamamlayıcı sorumluluk ve kolektif (toplanmış) sorumluluk yapılarıdır. Tamamlayıcı sorumluluk yapısı partnerlerin *aynı zamanda ve aynı yerde* karşılıklı olarak birbirlerini tamamladıkları sorumluluk yapısıdır. Bir üniversite rektörü ile üniversite genel sekreter arasındaki tamamlayıcı yapı, araştırmacının belirttiği bu tür sorumluluk yapısının ikili örneği olabilir. Bir konu alanı içerisinde alt konularda uzmanlaşmış kişilerden oluşan bir jürideki dağıtım türünün tamamlayıcı sorumluluk yapısının çoklu uygulamasına bir örnek olabilir. İkili ya da çoklu tüm yapılarda, her bir liderin sahip olduğu bilgi, beceri ya da uzmanlık diğerlerinin bir tamamlayıcısı durumundadır. Toplanmış sorumluluk yapısı ise *aynı zamanda; fakat farklı yerlerden* yürütülen sorumluluk yapılarını oluşturur. Bir derginin iki ayrı üniversite ya da iki ayrı ülkedeki *Eş Editörlük* uygulaması bu liderlik türünün ikili yapısı için bir örnek olabilir. Bununla birlikte aynı zamanda fakat farklı bölgelerde bir merkeze karşı sorumlu olarak kolektif çalışan ikiden fazla liderin ortaklığı ise bu liderlik türünün çoklu dağıtım yapısına bir örnek olarak gösterilebilir.

Koordine terimi özel bir durumda gösterilmesi gereken dayanışmadaki ardışıklığı içermektedir. Spillane (2005)'in değindiği ardışık sorumluluk,

liderliğin dönüşümlü dağıtımını içermektedir. Bu dağıtım yapısında liderler farklı yerde ve farklı zamanlarda çalışırlar. Birleşmiş Milletler Temsilciliği ya da Türkiye'deki Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı uygulaması bu dağıtım türünün tipik örnekleridir. Dönüşümlü dağıtımda liderlik görevi her dönem bir temsilci tarafından yürütülür.

Spillane'nin dağıtımçı liderlik hakkındaki görüşleri de oldukça kapsamlıdır. Yazarın dağıtımçı liderliğin uygulamasına ilişkin görüşleri Şekil 2'de kavramlaştırılarak hiyerarşik olarak verilmeye çalışılmıştır.

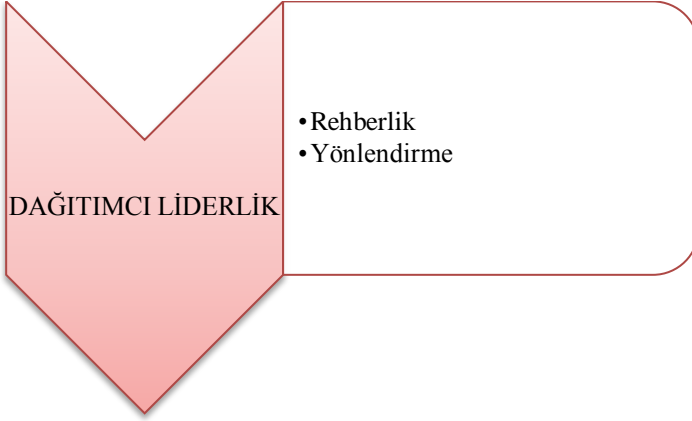


Şekil 2: Spillane' nin (2002) Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları

Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları Hakkında Elmore'nin Görüşleri

Elmore (2000)'un dağıtımçı liderlik uygulamasına ilişkin görüşleri, doğrudan okul liderliği üzerine inşa edilmiştir. Araştırmacıya göre okul liderleri öğretimsel gelişmenin temel *rehberi* ve *yönlendiricisidir*. Örgütlenmiş bir sistemde doğal her insan özeldir. Yeteneklerini zaman içerisinde geliştirebilirler. Bunlar ilgi, eğilim, beceri ya da deneyim olarak adlandırılır. Bu yeterlikler, benzer görevlerdeki insanlar arasında bile birbirinden çok farklı olabilir. Örneğin, bazı yöneticiler veya öğretmenler, yaptıkları işlerde diğerlerinden daha iyidir. Bir lider olarak *farklı yeterlikleri tutarlı bir bütün içerisinde organize edebilmek, bireylerin sahip oldukları farklılıkları anlamayı, onların bu özel bilgi veya becerinin diğerinin bir tamamlayıcısı olduğunu bilmeyi ve bunların diğerleriyle nasıl bir bütün oluşturabileceğini görebilmeyi gerektirir* (s:14). Bu anlamda dağıtımçı liderlik, bir örgütte insanların sahip oldukları farklı bilgi, beceri ve yeterlikleri tutarlı yapılar içerisinde buluşturabilme ve bu yolla çoklu rehberlik ve yönlendirme kaynağı olabilmeyi ifade etmektedir.

Elmore (2000)'a göre başarılı bir okul liderliği, romantik yaklaşımdan uzak, standart temelli ve hesap verebilir olmalıdır. Okul liderliğinin temel başarı ölçütü öğrenci çıktılarıdır. Okulöncesinden yükseköğretime kadar öğretimin her aşamasında öğrenci çıktılarını dikkatli bir şekilde ölçülmeli ve okul liderlerinin başarısı açısından değerlendirilmelidir. Okul liderleri için önceden belirlenmiş standartlara (amaçlara) ulaşma derecesi, onlar için başarıyı da ortaya koyan bir faktör olarak görülmelidir.



Şekil 3: Elmore'un (2000) Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları

Okul örgütünde standartları gerçekleştirebilmek, doğal olarak bir tek kişinin gücünü aşacaktır. Bu süreçte okul liderleri okulun tüm paydaşlarıyla iş birliği yapacak ve liderlik sorumluluğunu da dağıtacaklardır. Bu iş birliği sürecinde okul liderinin oynayacağı temel iki rol: *rehberlik* ve *yönlendirme* olacaktır. Bu iki rol başarılı oynandığı takdirde bireyler arası uzmanlık ve farklılıkların bütünleştirilmesi yoluyla okulun toplam liderlik kapasitesi de artacaktır.

Elmore'ın dağıtımçı liderlik hakkındaki görüşleri de oldukça kapsamlıdır. Yazarın dağıtımçı liderlik uygulamasına ilişkin bakış açısı Şekil 3'te kavramlaştırılarak özetlenmeye çalışılmıştır.

Dağıtımçı Liderlik Uygulaması Hakkında MacBeath'ın Görüşleri

MacBeath (2005)'a göre liderliğin dağıtımını farklı amaçlar için yapılabilir. Bu dağıtım formal olabileceği gibi fırsatçı, stratejik, faydacı, artışlı ya da kültürel amaçlı olabilir. Formal dağıtım süreci, liderlik sorumluluğunun lider tarafından tanıtılması ve verilmesi yoluyla gerçekleşir. Bu süreçte liderlik, bir sahiplenme ya da bir görev duygusu olarak görülebileceği gibi bir zorunluluk olarak da algılanabilir. Formal dağıtım süreci, güven duygusuna bağlı olarak kademeli bir şekilde informal dağıtım uygulamalarını da beraberinde getirir (MacBeath, Oduro & Waterhouse, 2004). İnfomal dağıtımda liderlik sorumluluğunun paylaşımını açıklayan en iyi sözcükler içgüdü, sezgi ve spontanlık sözcükleridir. Bu süreçte liderlik sorumluluğu, atama ve görevlendirme yoluyla değil, gönüllülük esasına göre alınır.

MacBeath ve arkadaşlarının (2004) dağıtımçı liderliğe ilişkin görüşleri okul örgütünde yönetici, öğretmen, öğrenci gibi diğer ilgililerin de liderlik uygulamalarını kapsamaktadır. Liderlik dağıtım tekniklerine ilişkin daha işlevsel bir bakış açısı getirmeye çalışan MacBeath'ın bu konudaki görüşleri Şekil 4'te anahtar kavramlar ile verilmeye çalışılmıştır.



Şekil 4: MacBeath'ın Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları

Dağıtımçı Liderlik Uygulamalarını Birleştirme Çalışması

İş bölümü, örgütsel faaliyetlerin sürdürülebilmesi için çalışmaların roller, faaliyetler ve görevler şeklinde düzenlenmesini, denetlenmesini ve bu yolla işlerin yürütülmesini içermektedir. Bazı yazarlar, liderliğin dağıtım konusunda da işbölümünü temele alan bazı dağıtım desenleri sunmuşlardır (Elmore, 2000; Gronn, 2002; MacBeath 2005; Spillane, 2005,2006). Bu özgün desenlerin her birinde, dağıtımçı liderliğe ilişkin farklı bir tekniğe yer verilmiş olsa da bu uygulamaların tümünün bir bütünlük oluşturduğu görülmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, eserlerinde dağıtımçı liderlik uygulamasına yer vermiş olan Gronn (2000), Elmore (2000), MacBeath (2005) ve Spillane (2005,2006)'ın konuya ilişkin görüşleri birbirleriyle ilişkilendirilerek, dağıtımçı liderlik teknikleri hakkında yeni bir eklektik yapı ortaya konmaya çalışılmıştır. **Dağıtımçı liderlik uygulama tekniklerinin bütünleştirilmiş** şekli olarak ifade edebileceğimiz bu bütünsel tasarım Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1'de görüldüğü gibi, dağıtımçı liderlik eylemleri Gronn (2002) 'un ifade ettiği şekilde **liderliği yayma** ve **uyumlaştırma** şeklinde iki temel eylemden oluşturulmuştur. **Liderliği Yayma Eylemleri** de kendi içerisinde **Dağıtım Türleri** ve **Dağıtım Yapıları** olarak ikiye ayrılmıştır. MacBeath (2005) 'ın ifade ettiği **dağıtım türleri** **Dağıtım Türleri** başlığı altında sıralanmıştır.

Tablo 1. *Bütünleştirilmiş Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları*

| Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları | | | | | |
|---------------------------------|------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderliği Yayma Eylemleri | | Liderliği Uyumlaştırma | | | |
| Dağıtım Türleri | Dağıtım Yapıları | Ahenkleştirme Eylemleri | Ahenk Göstergeleri | | |
| Formal Dağıtım | İnformel Dağıtım | İkili Yapılar (Dual) | Çoklu Yapılar (Multiple) | <ul style="list-style-type: none"> • Rehberlik • Yönlendirme | <ul style="list-style-type: none"> • Göreve ilişkin spontane işbirlikleri |

| | | |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stratejik Fırsatçı Faydacı Artışlı Kültürel | A-Kolektif Dağıtım 1) Aynı zamanda, aynı yerde 2) Aynı zamanda, farklı yerde B-Koordineli Dağıtım | <ul style="list-style-type: none"> • Göreve ilişkin sezgisel çalışma ilişkileri • Kurumsal olarak ortaklaşa yapılan çalışmalar |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Not: Bu Tablo Gronn (2000), Elmore (2000), Spillane (2005) ve MacBeat (2005)'in dağıtımçı liderlik uygulamasına ilişkin görüşleri bütünleştirilerek hazırlanmıştır.

Ancak, bu dağıtım türlerinin formal olabileceği gibi, informal olarak da oluşabileceği düşünülererek, **Dağıtım Türleri** başlığı altında **İnformel Dağıtım** boyutu araştırmacı tarafından eklenmiştir. Yine yayma eylemleri içerisinde Gronn (2008ab) tarafından dile getirilen **İkili Yapılar** ve Spillane (2005) tarafından dile getirilen Kolektif Dağıtım ve Koordineli Dağıtım yapıları kaynaştırılarak verilmiştir.

Tabloda görülen **Dağıtımçı Liderliği Uyumlaştırma Eylemleri** bölümünde ise, Elmore (2000) tarafından ifade edilen *Rehberlik* ve *Yönlendirme* eylemleri Gronn (2002) tarafından dile getirilen **Ahenkleştirme Eylemleri** başlığı altında sıralanmıştır. Yine Gronn'un ifade ettiği ve örgütsel yapılarda dağıtımçı liderliğin temel göstergeleri olan *Spontane*, *Sezgisel* ve *Görevsel İşbirlikleri*, dağıtımçı liderliğe ilişkin **Ahenk Göstergeleri** olarak sıralanmıştır.

TARTIŞMA

Bu çalışmada dağıtımçı liderlik hakkında farklı yazarlar tarafından dile getirilmiş bulunan liderlik dağıtım uygulamaları ortak bir yapı içerisinde bütünleştirilerek bu konuda yeni bir tasarım elde edilmeye çalışılmıştır. Fullan (2005) sistemin daha geniş parçalarını dikkate alan, onlarla etkileşime giren ve böylece daha derin reformları hayata geçirebilen liderler üzerinde durmaktadır (s.11). Dağıtımçı liderliğin bunu mümkün kılacak uygulamalar içerdiği söylenebilir. Bu bakış açısında liderlik bir kişinin davranışlarında yoğunlaştırılmak yerine, hiyerarşi ve pozisyona bağlı kalmaksızın dağıtarak etkisinin artırması hedeflemektedir. Bu yönüyle dağıtımçı liderliğin örgütsel yapının her düzeyindeki bireylerin eylem ve etkilerini dikkate alan ve örgütün toplam liderlik kapasitesini arttıran daha derin bir perspektif sunduğu görülmektedir. Dağıtımçı liderlik formal liderlik pozisyonundaki insanlar tarafından oynanan anahtar rolü inkâr etmemekle birlikte, bunu buzdağının yalnızca görünen kısmı olarak değerlendirmektedir. Bolden (2007)'e göre bu bakış açısı Wilfred Drath'ın (2002) *Derin Mavi Deniz* adlı eserinde sunduğu benzetmede güzel bir ifade yolu bulmaktadır. Buna göre, formal liderler, denizlerdeki büyük dalgalara benzemektedirler. Görünenin ötesinde bu dalgaların etkileri Derin Mavi Deniz'in

derinliklerinden gelmektedir. Örgütler için de durum böyledir. Tıpkı derin mavi denizlerin derinliklerindeki güçler gibi, örgütlerin de gizil liderlik potansiyelleri bulunmakta ve bu hem örgütlerin hem de onları yöneten liderlerin güçleri içerisinde yer almaktadır.

Ancona ve Backman (2010)'a göre örgütsel rekabet başkalarına güvenmeyi, içsel ve dışsal yükümlülükleri kimi zaman lider kimi zaman da izleyici olarak bizlerden farklı olan insanlarla birlikte çalışmayı gerektirmektedir. Bu durum liderliğin dağıtımçı için en önemli gerekçelerden birini oluşturmaktadır. Bu bakış açısıyla dağıtımçı liderliğin farklılıkların yönetimi için de çok güçlü bir uygulama yolu olduğu söylenebilir. Çünkü dağıtımçı liderlik teknikleri, tıpkı bir yapbozun parçalarını bir araya getirerek büyük resmi elde etme çabasında olduğu gibi bir amacı gerçekleştirmek için farklı fonksiyonları bulunan öğeleri bütünleştirerek daha güçlü bir yapı ortaya koyabilmeyi içermektedir. Elbette bu yeni yapıda yer alan her bir öge, bu bütünün bir tamamlayıcısı durumundadır. Her ögenin güçlü olan özelliğini bu bütüne yansıtabilmek, bütünün kendisini oluşturan parçaların toplamından daha güçlü olmasını sağlayacaktır. İşte bu noktada dağıtımçı liderlik, farklılıkların yönetimi ve farklılıklar yoluyla ortaya yeni yapılar koyabilme tekniği olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu nokta, dağıtımçı liderlik uygulamalarının kapsam genişliği açısından dikkate alınması gereken çok önemli bir noktadır.

Dağıtımçı liderliğin kavramsal modelini geliştirmeye çalışan yazarlar içerisinde Gronn (2000, 2002) ve Spillane ile meslektaşları (2004) tarafından yapılan çalışmalar belki de en kapsamlı olanlarıdır. Gronn (2000, 2002)'a göre liderliğin en iyi tasarımı, bir grup niteliği şeklinde olanıdır. Bir gruba uygulanması gereken fonksiyonlar kümesi olarak liderlik, yine en iyi olarak grup tarafından yerine getirilebilir. Bu yaklaşım örgüt içerisindeki güç ve etki dağıtımının ciddi olarak etkiler ve örgütsel yaşamda çok boyutlu yükümlüğe olanak sağlar. İşte bu noktada Gronn ve Spillane'nin görüşlerinin birbiriyle kesiştiği de söylenebilir. Çünkü Spillane ve meslektaşları (2004)'na göre liderliğin yerleşmiş doğası liderlik uygulamadan oluşmaktadır. Bu durum liderlik eylemlerinin tanımlanmasını daha geniş bir bağlam içerisinde ele alınmasını gerektirmektedir. Böyle bir bakış açısı, sistemler ve süreç teorisi üzerinde yoğunlaşmaya ve bireysel liderliğin ötesinde, liderliği pek çok aktörün etkileşim ve ilişkisi içerisinde gerçekleşen bir konuma yerleştirmektedir.

Eğitim örgütleri, pek çok açıdan birer paylaşım merkezleridir. Okul örgütünde liderliğin her seviyede dağıtılması, örgütünün dinamik olması açısından oldukça önemlidir. Böyle bir uygulama hem okul örgütünün hem de okulun içinde bulunduğu çevrenin toplam liderlik kapasitesini arttıracaktır.

Elmore (2000)'un dağıtımçı liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri, okul liderliği ve çalışanların ortak sonuca katkılarını ortaya koymayı içeren bir anlayış üzerinde temellenmektedir. Elmore'a göre de liderlik kapasitesi kurumun dayattığı resmî görevlerden değil çalışanların sahip oldukları bilgi ve

becerilerden doğmaktadır. Buna göre standart temelli, sorumluluğa dayalı bir yönetim anlayışı içerisinde bireylerin sahip oldukları bilgi ve becerilerin işe koşulması konusunda ortak bir beklenti kültürü yaratmakta ve bu da kaçınılmaz olarak liderliğin dağıtımı ve ortak hesap verme sorumluluğunu da beraberinde getirmektedir. Bu süreçte formal bir lider olan okul yöneticisinin çoklu kaynaklar arasında oynaması gereken iki temel rolü rehberlik ve yönlendirme eylemleri oluşturmaktadır. Benis ve Nanus (1985)'un da belirttiği gibi esas olarak liderliği yönetimden ayıran en önemli nokta da liderliğin birlerin eylemlerini, görüşlerini ve eğilimlerini etkileyerek onları yönlendirme işlemi olmasıdır.

MacBeath'ın dağıtımcı liderlik uygulamaları ise (2005) bireylerin kapasitelerinin geliştirilmesi için ortak sorumluluk alınmasını ve bu yolla bireylerin birbirlerinden öğrenme fırsatları yaratmalarını içermektedir. Yazara göre liderlik, farklı amaç için dağıtılabilmekte ve sorumluluk verme türleri de formal, stratejik, fırsatçı, faydacı, artışlı ve kültürel olabilmektedir. Liderlik sorumluluğunu paylaşmanın çok boyutlu etkisi daha fazladır. Marzano, Waters ve McNulty'nin (2005) eserlerinde belirttikleri gibi liderlik sorumluluğunun öğrenci başarısı ve sorumluluğu üzerinde de manidar bir etkisi bulunmaktadır.

Genel olarak liderlik düşüncesini daha kolektif bir bakış açısına yerleştirme hakkındaki araştırma, teori ve uygulamalar her geçen gün artmakta ve dağıtımcı liderlik uygulamaları da liderlik sorumluluğunu yalnızca pasif ve itaat derecesindeki lider ve izleyenlerinin ellerine bırakan geleneksel lider-üye ikileminin sınırlılıklarını ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Daha az merkezî uygulamalar ve daha çok işbirliğine dayalı bir liderlik yaklaşımı içeren dağıtımcı liderlik, ikili ve çoklu uygulamalar yoluyla farklı dağıtım tür ve süreçlerine ilişkin bir dizi alternatifi de beraberinde getirmektedir.

Literatür taraması DL uygulaması hakkındaki her bir yazara ait görüşlerinin birbirlerinden farklı olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni her bir yazarın DL'e ilişkin görüşlerinde farklı bir teorik temelden etkilenmiş olması olabilir. Örneğin, Gronn'un (2002ab) DL görüşleri Kuantum mekaniğini daha fazla yansıtırken, Spillane (2005,2006)'nin aynı konudaki görüşlerinde yapılandırmacı yaklaşıma ait izler daha baskındır. Elmore (2000)'un görüşleri ise toplam kalite yönetimi anlayışını daha belirgin olarak yansıtmaktadır. Bu yazarların görüşlerinin temellerinde farklı teorilerin bulunması, onların farklı DL uygulama teknikleri geliştirmelerine de neden olmuş olabilir. Bununla birlikte, dört yazara ait DL uygulama görüşlerinin birbirini tamamlar bir yapıda olması ise oldukça ilginçtir. Bu durumun, dağıtımcı liderliğin hem tekniği hem de ruhuna uygun olduğu söylenebilir. Bu çalışma sonucunda elde edilen bütünsel yapı üzerinde bunu görmek mümkündür. Çalışma kapsamında elde edilmiş olan bütünsel yapı dört yazarın her birine ulaştırılarak görüşleri alınmaya çalışılmış ancak bu konuda bir dönüt elde edilememiştir. Çalışmanın kuram ve uygulama boyutlarıyla liderlik konusunda yapılacak her türlü kapasite geliştirme çalışmalarında faydalı olacağı söylenebilir.

SONUÇ

Bu çalışmada, dağıtımçı liderlik uygulamalarının nelerden oluştuğu literatüre dayalı olarak saptanmış ve bulgular literatürde dört farklı yazarın dağıtımçı liderlik uygulamalarına yer vermiş olduğunu göstermiştir. Çalışma kapsamında bu uygulamalar araştırmacı tarafından eklektik bir yapı içerisinde bütünleştirilmeye çalışılmıştır.

Dağıtımçı liderlik uygulamaları hakkında her bir yazarın farklı bir görüşe sahip olmasının nedeni, yine her bir yazarın görüşlerinde farklı bir teorik temeli odağa almasıyla açıklanabilir. Örneğin, Gronn'un (2002ab) dağıtımçı liderlik hakkındaki görüşleri büyük oranda Kuantum mekaniğini yansıtırken Spillane (2005, 2006) bu konudaki görüşlerinin temeline yapılandırmacı yaklaşımı almaktadır. Aynı şekilde Elmore'un (2000) görüşleri toplam kalite yönetimi üzerinde yoğunlaşırken, MacBeath (2005) bu konuda daha pragmatik olan bir bakış açısı çizmektedir.

Çalışma kapsamında bu yazarlara ait tüm görüşler araştırmacı tarafından eklektik bir yapı içerisinde bütünleştirilmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle çalışmada ortaya çıkan en çarpıcı sonucun dört yazara ait bu görüşlerin, dağıtımçı liderlik teorisinin temel felsefesine uygun şekilde, bir yapbozun parçaları gibi birbirini tamamlayıcı türdeki parçaların oluşturduğu bir bütünsel yapı olduğu söylenebilir. Bu nokta dağıtımçı liderliğin hem bir liderlik uygulama tekniği olarak hem de yönetimde bir sinerji yaratma tekniği olarak güçlü bir araç olduğunu işaret etmektedir. Bu nokta dikkate alındığında, dağıtımçı liderliğin gelecekte üzerinde çok durulacak bir konu olduğu ve liderliğe ilişkin her türlü kapasite geliştirme çalışmalarında bir anahtar kavram olacağı söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Ancona D. & E. Backman. (2010) *Distributed Leadership*. Leadership excellence, The magazine of leadership development, managerial effectiveness, and organizational productivity, vol. 27 no. 1 pg: 11 http://mitleadership.mit.edu/pdf/MIT_Leadership_Center_0110-ap2.pdf Erişim T. 22.02,2011
- Balcı A. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler. Ankara: PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Baloğlu N. ve E. Karadağ, "Turkish Primary School Teachers' Constructive Thinking Styles" *Reading Improvement*, 46(2), 81–87 (2009)
- (2011) *Dağıtımçı Liderlik: Okullarda yönetiminin yeniden yapılandırılması sürecinde dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı*. KEFAD Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 12, Sayı 3, s: 127-148
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bolden, R. 2007. *Distributed leadership*. Discussion papers in Management. University of Exeter. Retrieved June 10, 2009, from

- http://businessschool.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/managment
- 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: analyzing cycles of knowledge creation in practice, in: Y. Engeström et al (Eds.) *Perspectives on Activity Theory*, (Cambridge, Cambridge University Press), 377–406.
- Epstein, S. (1998). *Constructive thinking: The key to emotional intelligence*. Westport, CT:Prager.
- Fullan, M. (2005b). *System thinkers in action: Beyond the plateau*. London: Department for Education and Skills. Pamphlet prepared for the Innovation Unit.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*, vol. 2 (pp. 877-917). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gronn, P. (2000) Distributed properties: a new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28 (3), 371–338.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. In K. Leithwood ve P. Hallinger (Eds.). *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. (653–696) (Dordrecht: Kluwer Academic)
- 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.
- Harris, A. (2008) ‘Distributed Leadership: The Evidence’, in *Distributed School Leadership: Developing Tomorrow’s Leaders*, London: Routledge.
- Hulpia H. (2009) Distributed leadership and organizational outcomes in secondary schools. Proefschrift ingediend tot het behalen van de academische graad van Doctor in de Pedagogische Wetenschappen, Belgium
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). School leadership that works: From research to results.(Book review). Author: Todd Jeffrey, *Roeper Review* (Magazine/Journal), Volume: 29 Issue: 4 Page: 285(1)
- MacBeath, J. (2005) ‘Leadership as distributed: a matter of practice’, *School Leadership and Management*, 25(4), 349-66.
- MacBeath, J., Oduro, G.K.T., Waterhouse, J. (2004). “Distributed Leadership”. An Unpublished Research Report Submitted to the National College For School Leadership.
- MacBeath, M. E. (2008). *The distributed leadership toolbox: Essential practices for successful schools*. Thousand Oaks, CA: Routledge.
- Primo M.A.R & R. J. Shavelson (1996) Problems and Issues in the Use of Concept Maps in Science Assessment. *Journal of Reseach in Science Teaching*. Vol.33.No:6, pp. 569-600
- Spillane, J. P., R. Halverson, and J. B. Diamond. 2001, Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher* 30

- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). Toward a theory of school leadership practice: Implications of a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3–34. (3): 23–28.
- Spillane, J. 2005a Distributed Leadership. *The Educational Forum t Volume 69*, 143-150
- 2005b. 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.
- Spillane, J. P. & Diamond, J. B. (eds). (2007). *Distributed leadership in practice*. New York: Colombia, University.
- UNESCO.: 1985, *Technology Education Within the Context of General Education*, UNESCO,Paris.
- 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.

SUMMARY

Introduction

Distributed leadership (DL) is a constructivist perspective, suggesting that leadership is “constructed” by multiple individuals, which means the relationship between “leaders” and “followers” is important. Spillane says that (2005) distributed leadership is first and foremost about leadership practice rather than leaders or their roles, functions, routines, and structures. It frames leadership practice in a very particular ways. Though they are important considerations, leadership practice is still the starting point. A distributed perspective frames leadership practice in a particular way; leadership *practice* is viewed as a product of the interactions of school leaders, followers, and their situation.

Distributed leadership is frequently talked about as a cure-all for schools. Frankly, not enough is known yet about DL to make this case. It is likely that research on DL will generate important insights into how leadership can be practiced effectively. Rather than a prescription for leadership practice, a distributed perspective on leadership is best thought of as a framework for thinking about and analyzing leadership. It is a tool for helping us think about leadership in new and unfamiliar ways. It can be used as a theoretical frame that helps researchers focus what they look at when they investigate leadership. It can be used as a diagnostic instrument that draws practitioners’ and interventionists’ attention to particular dimensions of school leadership. (Michigan Principals Fellowship Summer Institute, 2008)

According to Elmore (2000) leadership tends to be romanticized in some countries, especially in the culture of schooling, both because we subscribe heavily to trait theories of success—people succeed because of their personal characteristics, more than because of effort, skill, and knowledge—and because we like our heroes to have qualities that we think we don’t have. Distributed leadership, then, means multiple sources of guidance and direction, following the contours of expertise in an organization, made coherent through a common culture. The basic idea of distributed leadership is not very complicated. In any organized system, people typically specialize, or develop particular competencies, that are related to their predispositions, interests, aptitudes, prior knowledge, skills, and specialized roles.

Gronn’s (2002) work on distributed leadership addresses it as a phenomenon that is widely present across organizations and adopts a variety of forms. He develops this phenomenon as an analytical tool for understanding the growing aspect of leadership in practice. To explore the concept of distributed leadership, Gronn utilizes activity theory, drawing from Engestrom (1999, 2000), which emphasizes jointly performed activity, the centrality of the division of labor, fluidity of relationships, the degrees of freedom open to social actors, and the internal dynamic of the activity system that enables change as small shifts from the present to one of a number of possibilities.

As to MacBeath (2006) Distribution of leadership implies mutual accept to one another's leadership potential. Development distributed leadership is a developing process in practice of leadership. *In this study, the kinds of distributed leadership implementations pointed out by different authors in the relevant literature were defined and they integrated in a new conceptual framework.*

Method

The study was based on literature search and literature integration method. The research was completed in two steps. First, the literature on distributed leadership was obtained to define the distributed leadership implementations. Theoretical universe for this study was accepted the prime sources accessed to online. Data relation on implementations of distributed leadership was collected in a file and it analyzed according to the research aim. In this period, the works of four writers who had been a direct referred of implementations of distributed leadership (Elmore, 2000; Gronn, 2002; MacBeath 2005; Spillane, 2006) has been identified. Second, each author's opinions on these implementations had been analyzed with the help of hierarchical concept maps in own and connected to each others in a conceptual framework. The new eclectic design on implementations of distributed leadership was showed with the help of a table. It was discussed and interpreted within the scope of relevant literature on leadership practices.

Unification Study of Distributed Leadership Implementations

In this section of the study, *Gronn' (2000), Elmore' (2000), Spillane' (2005) and MacBeath' (2005) opinions on distributed leadership implementations were integrated according to the relationships between concepts. Table 1 show implementations of distributed leadership belong to four authors in an integrated conceptual structure.*

Conclusion

In this study, I attempted to determine in the works of authors who pointed out DL practice and in this context, the four authors' opinions about this subject first analyzed in own and second, their opinions were tried to connect an eclectic structure. The literature review shows that each author suggests a different form for DL implementations. The reason of this may be each author focus a different theoretical basis. For example, it can be said that Gronn (2002ab) based on their views to quantum mechanics. Spillane (2005, 2006) uses as a basement the constructivist approach. As to Elmore, (2000) it can be said that his views are based on the Total Quality Management approach. That is, four authors use a different theory as a basement for opinions. However, four author' views on implementation techniques of DL interestingly complement each other in an integral structure. *This integral structure obtained as a result of this study say that it is possible and these pieces reflect essence of distributed leadership.* It can be said that the results of this work will be very useful for all kinds of leadership capacity development workings.

| Implementations of distributed leadership | | | |
|-------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dustribution of Leadership | | Concertive of Leadership | |
| Types of Distribution | | Concertive Actions | Indicators of Concert |
| Formal | Informal | Dual | Multiple |
| Pragmatic | | A-Collective Practice | |
| Strategic | | 1) in the same time and at the same place | |
| Incremental | | 2) in the same time but at the different places | |
| Opportunist | | B-Coordinated Practice | |
| Cultural | | | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Direction • Guidance | <ul style="list-style-type: none"> • Spontaneous collaboration concerning tasks • Working within an implicit framework of understanding • Institutionalization of structures of working together |

Note: This table was consisted of distributed leadership opinions of Gronn (2000), Elmore (2000), Spillane (2005) and MacBeath (2005).