

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DAĞITIMCI LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN TEORİK ÇERÇEVEDE İNCELENMESİ

EXAMINING THE DISTRIBUTED LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF SCHOOL PRINCIPLES WITHIN A THEORETICAL FRAMEWORK

Oğuz ÇİTİRKİ

MEB., oguzcitir@hotmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-0058-9793>

Sinem BEYAZIT

MEB., sinembyzt@hotmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-5028-5242>

İlkay EMRE

MEB, emre4484@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0007-4576-2905>

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin dağıtımci liderlik özelliklerini teorik çerçevede incelemek ve literatürde yer alan modeller, roller ve araştırma bulguları üzerinden dağıtımci liderliği bütüncül bir yapıda değerlendirmektir. Çalışmada yöntem olarak doküman incelemesi tercih edilmiş; konuya ilişkin kitaplar, makaleler, tezler ve kuramsal yaklaşımlar taranarak dağıtımci liderliğin eğitim örgütlerindeki görünümü analiz edilmiştir. Dağıtımci liderlik, liderliğin tek bir kişide toplanmadığı, aksine okulun tüm paydaşlarına (öğretmenler, öğrenciler, idari personel, veliler) yayıldığı bir liderlik anlayışı olarak ele alınmıştır. Çalışmada Elmore, Gronn ve Spillane tarafından geliştirilen dağıtımci liderlik modelleri ayrıntılı biçimde açıklanmış; dağıtımci liderliğin iş birliği, sorumluluk paylaşımı, etkileşim, hesap verebilirlik ve demokratik karar alma süreçlerini güçlendirdiği vurgulanmıştır. Ayrıca Türkiye’de yapılan araştırmalar incelenerek, dağıtımci liderliğin öğretmen motivasyonu, örgütsel bağlılık, okul etkililiği, mesleki topluluk düzeyi ve örgütsel öğrenme gibi değişkenler üzerinde olumlu etkileri ortaya konmuştur. Sonuç olarak, dağıtımci liderliğin okul yöneticileri için önemli bir liderlik yaklaşımı olduğu; okullarda demokratik ortamın güçlendirilmesine, öğretmen katılımının artmasına, okul başarısı ve etkililiğinin yükselmesine katkı sağladığı belirlenmiştir. Öneriler kapsamında ise okul yöneticilerinin dağıtımci liderlik davranışlarını geliştirmelerine yönelik hizmet içi eğitimlerin artırılması, karar alma süreçlerine tüm paydaşların aktif biçimde dâhil edilmesi, iş birliğini teşvik eden okul ikliminin güçlendirilmesi ve öğretmenlerin liderlik rollerini üstlenmelerine olanak tanıyan uygulamaların yaygınlaştırılması tavsiye edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dağıtımci Liderlik, Okul Yöneticisi, Teorik Çerçeve.

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the distributive leadership characteristics of school administrators within a theoretical framework and to evaluate distributive leadership in a holistic structure through the models, roles, and research findings available in the literature. In the study, document analysis was preferred as the method; books, articles, theses, and theoretical approaches related to the subject were reviewed, and the appearance of distributive leadership in educational organizations was analyzed. Distributive leadership was addressed as a leadership approach in which leadership is not concentrated in a single person but is instead distributed to all stakeholders of the school (teachers, students, administrative staff,

parents). In the study, the distributive leadership models developed by Elmore, Gronn, and Spillane were explained in detail; it was emphasized that distributive leadership strengthens collaboration, responsibility sharing, interaction, accountability, and democratic decision-making processes. In addition, by examining research conducted in Türkiye, the positive effects of distributive leadership on variables such as teacher motivation, organizational commitment, school effectiveness, professional community level, and organizational learning were revealed. As a result, it was determined that distributive leadership is an important leadership approach for school administrators and contributes to strengthening the democratic environment in schools, increasing teacher participation, and enhancing school success and effectiveness. Within the scope of the recommendations, it is suggested to increase in-service trainings aimed at developing school administrators' distributive leadership behaviors, to actively involve all stakeholders in decision-making processes, to strengthen the school climate that promotes collaboration, and to expand practices that allow teachers to assume leadership roles.

Key Words: Distributed Leadership, School Administrator, Theoretical Framework

1. GİRİŞ

Yönetim süreci, bir örgütte işleyişin hangi ilkeler doğrultusunda yürütüleceğinin saptanmasını ve bu doğrultuda gerekli düzenlemelerin yapılmasını kapsar. Bu çerçevede yöneticilerin temel sorumlulukları; insan ve maddi kaynakların en etkili ve verimli biçimde kullanılmasını sağlamak, yönetim ilke ve tekniklerini toplumsal değerlerle uyumlu şekilde uygulamak ve örgütün sürdürülebilir biçimde gelişmesine katkı sunmaktır (Adeniyi, 2014: 199). Bu nedenle yönetim süreci, örgütün geleceğini doğrudan şekillendiren stratejik bir araç olarak değerlendirilebilir.

Okul, kendine özgü dinamiklere sahip bir eğitim kurumu olduğundan, okul yöneticiliği genel eğitim yöneticiliğinden farklı bir uzmanlık alanı olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle okul yöneticileri için belirlenen yeterlilikler ile eğitim yöneticileri için öngörülen yeterlilik alanları arasında belirgin farklılıklar mevcuttur. Bu yaklaşım doğrultusunda okul yöneticiliği ile eğitim yöneticiliği, örgütsel yapı içinde birbirinden ayrılan yönetim pratikleri ve ilkelere göre yürütülmek durumundadır (Gürsel, 2013: 75). Bu ayrım, okul yöneticiliğinin kendi bağlamına uygun bilgi ve beceriler gerektirdiğini açıkça göstermektedir.

Okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik özellikleri, onların sergileyecekleri liderlik davranışlarının ve benimsedikleri yönetim anlayışlarının belirleyici unsurudur. Bu bağlamda okul yöneticilerinin liderlik tarzı, hem içinde bulundukları örgütün ihtiyaçları ve özellikleri doğrultusunda hem de yöneticinin kişisel liderlik özelliklerine göre şekillenebilmektedir (Shafique vd., 2018: 73). Dolayısıyla liderlik, hem kişisel hem de kurumsal bağlamın ortak bir ürünüdür denilebilir.

Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi, benimseyecekleri yönetim yaklaşımlarının doğru şekilde belirlenmesi açısından önemli görülmektedir. Liderlik tarzlarının sağlıklı biçimde tespit edilmesi ise örgüt verimliliğini artırma sürecine katkı sağlamaktadır (Latif vd., 2017: 335). Nitekim örgütün ihtiyaçlarına uygun yönetim yaklaşımını benimseyen okul yöneticileri, çalışanların doğru işlerde görevlendirilmesine, iş süreçlerinin etkili ve zamanında yürütülmesine ve genel örgütsel performansın yükselmesine zemin hazırlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında uygun liderlik tarzı, kurumsal başarının anahtar bileşenlerinden biridir.

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları arasında yer alan dağıtımçı liderlik; liderliğin yalnızca hiyerarşik konuma bağlı olmaksızın örgütteki tüm paydaşlara yayılmasını ve böylece kurumun toplam liderlik kapasitesinin artırılmasını amaçlayan bir anlayış olarak tanımlanabilir (Baloğlu, 2016: 1854). Bu yaklaşım, liderliği tek bir kişinin omzundan alıp tüm kuruma yaymayı hedeflediği için modern örgütler açısından oldukça işlevseldir.

Dağıtımçı liderlik, bütünün daha iyi anlaşılması için parçaların etkili biçimde bir araya getirilmesini öngören bir liderlik biçimi olarak değerlendirilmektedir (Yılmaz ve Turan, 2015: 94). Bu anlayış, örgütteki farklılıkların uyum içinde yönetilmesini desteklemekte ve tek kişinin liderliğine dayanan geleneksel yaklaşımlara karşı durmaktadır (Rabindarang, Bing ve Yin, 2014: 491). Bu nedenle dağıtımçı liderliğin, katılımcı ve demokratik yönetim anlayışını desteklediği söylenebilir.

Dağıtımçı liderlik anlayışını benimseyen okul yöneticileri, uygun koşullar sağlandığında liderliğin tek bir kişiye ait bir güç ya da “kahramanlık” rolü olmadığını; aksine birden fazla kişinin katkısıyla oluşan kolektif bir süreç olduğunu savunmaktadır (Wahab vd., 2013: 162). Bu bakış açısı, okul örgütlerinde liderliğin paylaşılmasının kurumsal dayanıklılığı artırdığını göstermektedir.

2. DAĞITIMCI LİDERLİK

Dağıtımçı liderlik; karar alma süreçlerine tüm paydaşların aktif biçimde katılım göstermesini temel alan, esnek uygulamalara imkân tanıyan ve otorite baskısının en aza indirildiği çalışma ekiplerinin oluşturulmasını destekleyen bir liderlik anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2017: 19). Bu yaklaşımda önemli olan, liderliğin tek bir kişiye bağlı olmaksızın tüm örgüt üyelerine yayılmasıdır. Bu nedenle dağıtımçı liderlik, katılımcı örgüt kültürünü güçlendiren bir yapı sunmaktadır. Bir diğer tanımlamada dağıtımçı liderlik; örgütteki iş ve işleyişlerin yalnızca “yönetici” odaklı bir bakış açısıyla değil, paylaşılan bir

“liderlik” anlayışı ile yürütülmesine vurgu yapar ve ortaya konan emeğin tüm çalışanlara ait olduğu varsayımına dayanır (Özdemir, 2012: 576). Bu bakış, ortak sorumluluk ve kolektif başarı anlayışını desteklediği için modern öğrenen örgütlerle uyumludur.

Okul yöneticiliği bağlamında dağıtımçı liderlik, okul işleyişinde görev alan idari personel, öğretmenler, destek personeli, öğrenciler ve veliler arasında etkili iletişim ve koordinasyonun sağlanmasına odaklanan bir liderlik biçimi olarak açıklanmaktadır (Arabacı, Karabatak ve Polat, 2016: 1017). Bu nedenle okul ortamında dağıtımçı liderlik, paydaşları ortak hedeflerde bir araya getiren tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir.

Dağıtımçı liderliğin uygulandığı örgütlerde liderlik, hiyerarşik pozisyonlara bağlı bir otorite aracı olarak değerlendirilmez; aksine örgütte birden fazla kişinin liderlik rolünü üstlenebileceği anlayışı benimsenir (Spillane, 2005: 144). Bu durum, liderliği tek kişinin omuzundan alıp kolektif bir sürece dönüştürmesi bakımından oldukça yenilikçidir. Alanyazındaki araştırmalar da bu yaklaşımı desteklemektedir. Bir örgütte hem resmi hem de resmi olmayan liderlik rollerinin üyeler arasında paylaşıldığı ve liderliğin etkileşim temelli bir süreç olarak yürütüldüğü durumlarda dağıtımçı liderliğin hakim olduğu saptanmıştır (Spillane, Halverson ve Diamond, 2004; Harris, 2007; Harris ve Spillane, 2008). Bu bulgular, liderliğin paylaşıldığı örgütlerde iş birliğinin daha güçlü bir şekilde geliştiğini göstermektedir.

Dağıtımçı liderlik benimseyen yöneticiler, yalnızca kendi yetenek ve deneyimlerine dayanarak liderlik sergilemek yerine tüm paydaşlar arasında etkili iletişimi teşvik eder. Bununla birlikte bu özellikler, dağıtımçı liderliğin dezavantajları arasında da değerlendirilmektedir. Çünkü bu yaklaşımda liderliğin belirgin bir kişide toplanmaması, liderin etkinliğini göstermesini güçleştirebilir ve odak daha çok takipçilerin sorun çözme becerilerine kayabilir (Spillane, Halverson ve Diamond, 2004: 11; Şahin vd., 2014: 20). Bu nedenle dağıtımçı liderlik bazı örgütlerde liderlik rolünün görünürlüğünü azaltabilir.

Genel olarak dağıtımçı liderlik; örgütteki iş ve süreçlerin bütünsel bir bakış açısıyla ele alınmasını ve bu bütünlüğü oluşturan parçaların tüm paydaşlar arasında paylaştırılmasını savunan bir yaklaşıma dayanmaktadır. Bu nedenle söz konusu anlayışın, örgütsel verimliliğin artırılmasında etkili sonuçlar doğuracağı kabul edilmektedir (Yılmaz ve Turan, 2015: 120). Bu yaklaşım, örgütlerde geniş katılımlı karar alma süreçlerini desteklediği için sürdürülebilir başarıya zemin hazırlar. Bu doğrultuda okul yöneticiliğinde dağıtımçı liderlik anlayışını benimseyen liderler; okulun tüm paydaşlarını yönetim süreçlerine dahil etmeye önem verir ve bireysel liderlik göstermek yerine etkileşim ve iş birliği ortamı oluşturmaya odaklanır. Bu yaklaşımı benimseyen yöneticiler, sosyal ilişkileri liderlik becerisinden daha kritik görme

eğilimindedir (Baloğlu, 2016: 1859). Dolayısıyla dağıtımçı liderlik, okul örgütlerinde demokratik ve katılımcı bir yönetim kültürünün oluşmasına önemli katkı sunar.

2.1. Dağıtımçı Liderliğin Gelişim Süreci

Dağıtımçı liderlik kavramı, 20. yüzyılın başları itibariyle konu ile ilgili literatürde yer almaya başlayan ve incelenen bir kavramdır. Bu doğrultuda dağıtımçı liderlik kavramı ilk olarak; Avusturyalı sosyal psikolog Cecil Austin Gibb (1954) tarafından ortaya atılan ve formal ve informal örgütlerde, etkileşime dayalı yürütülen ilişkileri ifade etmeye yönelik kullanılan bir kavramdır (Harris, Brown ve Abbott, 2006: 398).

Gibb (1954: 879) bu temelde yürüttüğü çalışmalar kapsamında, dağıtımçı liderlik ve odaklanmış liderlik bağlamında liderlerin örgüt üyelerini etkileme şekillerini incelemiştir. Çalışmaları doğrultusunda Gibb (1954: 879); sorumluluk ve yetkilerin tek elde ya da liderde toplandığı örgütlerde odaklanmış liderliğin ve sorumluluk ve yetkilerin örgütün tüm elemanlarına paylaştırıldığı örgütlerde ise, dağıtımçı liderliğin söz konusu olduğunu belirtmiştir.

Gibb (1954) tarafından yapılan konu ile ilgili çalışmaların ardından dağıtımçı liderlik kavramının, birden fazla liderin söz konusu olduğu örgütler kapsamında ele alınmaya başlandığı görülmektedir. Benne ve Sheats (1948) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında dağıtımçı liderlik; “liderler” ve “takipçileri” temelinde ele alınmakta ve liderlerin, takipçilerinin yolunu açan ve örgütte birden fazla lider olmasına zemin hazırlayan bireyler olma niteliği taşıdığı liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir.

French ve Snyder (1959) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında dağıtımçı liderlik; görece daha küçük ve örgüt üyelerinin birbirleri üzerinde sosyal etki sahibi olabildikleri örgütlerde söz konusu olan liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda French ve Snyder (1959) dağıtımçı liderliği; birden fazla örgüt üyesinin lider özelliği gösterdiği ve liderlik özelliği göstermeyen örgüt üyelerinin, liderlik özelliği gösteren örgüt üyelerinin takipçisi olduğu örgütlerde görülen liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir.

Katz ve Kahn (1978) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında dağıtımçı liderlik; liderlik yaklaşımlarının örgütün tüm paydaşlarına dağıtılmasını ve formal liderliğin sorumluluklarının ve karar alma süreçlerinin tüm örgüt üyeleriyle paylaşılmasını sağlayan liderlerin yer aldığı örgütlerde görülen liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir.

Schein (1988) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında dağıtımçı liderlik; fonksiyonel liderliğin benimsendiği ve örgüt yöneticilerinin formal lider olarak görev

yapmadıkları ya da liderlik davranışlarının örgütün tüm paydaşlarıyla paylaşıldığı liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir.

Gronn (2000) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında da dağıtımçı liderlik; tüm örgüt üyelerinin liderlik davranışları sergilemesine olanak tanınan ve bu anlayışla örgüt verimliliğinin maksimize edilmesinin amaçlandığı örgütlerde söz konusu olan liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir.

Lumby (2003), Harris (2003) ve Reicher, Haslam ve Hopkins (2005) tarafından gerçekleştirilen konu ile ilgili araştırmalar doğrultusunda ise; dağıtımçı liderliğin görüldüğü örgütlerin, “lidersiz örgütler” ya da “öz yönetimli örgütler” olarak nitelendirilmeye başlanması söz konusudur.

Harris (2004) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamda ise dağıtımçı liderliğin; formal liderler anlamında okul müdürleri ve okul müdür yardımcılarını içeren okul yöneticilerinin ve zümre başkanlarının ve informal liderler anlamında da diğer okul paydaşlarının yer aldığı eğitim örgütlerinde görülen liderlik tarzı olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu temelde de Harris (2004) dağıtımçı liderliği; birbirlerini yatay ve dikey yönde destekleyen ve birbirlerinin gelişimini önemseyen liderlerin bulunduğu örgütlerde söz konusu olan liderlik tarzı olarak ifade etmektedir.

Woods ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan belirlemeler doğrultusunda dağıtımçı liderlik; örgütte hiyerarşik bir yapılanma olmasını reddetmemekle birlikte, liderliğin tek bir kişide ya da örgüt yöneticisinde olmaması doğrultusunda odaklanmış liderlikten farklılık gösteren liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir.

Spillane, Halverson ve Diamond (2001), Spillane, Halverson ve Diamond (2004), Spillane (2005), Harris, Brown ve Abbott (2006) ile Harris ve Spillane (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar kapsamında dağıtımçı liderlik kavramının, konu ile ilgili literatürde çok daha yaygın olarak yer almaya ve birçok araştırmaya temel oluşturmaya başlaması söz konusudur.

2.2. Dağıtımçı Liderlerin Roller

Okul örgütleri ya da okul yöneticileri özelinde dağıtımçı liderlik; liderlik rollerinin sadece okul yönetici tarafından değil, okulun tüm paydaşlarına dağıtılması doğrultusunda söz konusu edilen liderlik tarzını ifade etmektedir. Bu temelde dağıtımçı liderlik rolünü üstlenen okul yöneticisi; otorite kurmaktan kaçındığı ve liderlik rolünü üstlenmek istemediği için değil, bilakis okul iş ve işleyişlerinin yerine getirilmesine yönelik görev ve sorumlulukları tüm okul

paydaşlarına paylaşmak amacıyla bu liderlik tarzını benimsemektedir (Spillane, Halverson ve Diamond, 2001: 24).

Hoy ve Miskel (2015: 46) ise; bir eğitim örgütü olarak okulların karmaşık bir sisteme endeksli olduğunu ve dolayısıyla da sadece okul yöneticisinin okulun tüm sorumluluğunu üstlenmesinin, başarısızlıkları beraberinde getireceğini belirtmektedirler. Bu temelde de Hoy ve Miskel (2015: 46); okul yöneticisinin sorumluluklarının, okulun paydaşlarına dağıtılmasını ve bu anlayışla da okullarda, dağıtımçı liderlik tarzının benimsenmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Bununla birlikte Hoy ve Miskel (2015: 46); okul örgütlerinde dağıtımçı liderlik kapsamında liderliğin okulun tüm paydaşlarına paylaştırılmasının, okulda otorite eksikliğine neden olabileceğini savunmaktadırlar.

Gronn (2003) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında eğitim örgütlerinde eğitim yöneticilerinin sahip olduğu dağıtımçı liderlik rolleri; uyumluluk, paylaşımcılığın ön planda tutulması ve hesap verebilirliğin önemsenmesi kapsamında değerlendirilmektedir. Gronn (2003); eğitim örgütlerinin iş ve işleyişlerinin koordinasyonunda çoğul liderlere ihtiyaç duyulması ve bununla birlikte eğitim örgütlerinde sorumluluğun paylaştırılabilmesi dolayısıyla, dağıtımçı liderliğin eğitim örgütlerinde ayrıca önemli addedilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Heck ve Hallinger (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rolleri; okul yöneticisi, öğretmenler ve diğer okul çalışanları ile iş birliğine önem verilmesi, öğretmenlerin akademik gelişimlerinin desteklenmesine yönelik yaklaşımlar sergilenmesi, hesap verebilirliğin paylaşılmasına yönelik uygulamalarda bulunulması, öğretmen görüşlerinin önemsenmesi, okulun tüm paydaşlarının birlikteliğinin esas alınması ve genel olarak da yönetişimin temel alınması kapsamında değerlendirilmektedir.

Çelik (2013) tarafından okul örgütlerine endeksli olarak yapılan belirlemeler kapsamında dağıtımçı liderlik rolleri; hesap verebilirliğin okulun tüm paydaşlarına dağıtılması, okulda demokratik bir ortam tesis edilmesi ve tüm karar verme aşamalarına öğretmenlerin dâhil edilmesi kapsamında ifade edilmektedir.

2.3. Dağıtımçı Liderlik Modelleri

Konu ile ilgili literatürde genel kabul gören dağıtımçı liderlik modelleri; Elmore (2000) tarafından geliştirilen “Eğitimsel Liderlik Modeli”, Gronn (2002) tarafından

geliştirilen “Dağıtılmış Biliş Modeli” ve Spillane (2006) tarafından geliştirilen “Artı Lider ve Liderlik Uygulaması Modeli” kapsamında değerlendirilebilmektedir.

Elmore (2000: 22) tarafından geliştirilen “Eğitimsel Liderlik Modeli” kapsamında dağıtımçı liderlik; atanmak doğrultusunda belirli bir makamda yer almaya başlayan yöneticilere ilişkin değil, bilakis bilgi, beceri, deneyim ve uzmanlık düzeyi ile örgüt üyelerinin gelişimlerini destekleyen liderleri ifade etmeye yönelik değerlendirilmektedir.

Elmore (2000: 22) “Eğitimsel Liderlik Modeli” ile okul yöneticilerinin okuldaki tüm iş ve işleyişleri tek başına yürütmelerinin olanaklı olamayacağını belirtmek doğrultusunda, okul yöneticileri ile okul tüm paydaşları arasında iş birliği ve sorumluluk dağıtımı sağlanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu anlayışla da Elmore (2000: 22), okulun tüm paydaşlarının liderlik davranışı sergilemeleri gerektiğini ve okullarda söz konusu edilmesi gereken liderlik tarzının dağıtımçı liderlik olması gerektiğini savunmaktadır.

Elmore (2000: 25), “Eğitimsel Liderlik Modeli” ile aşağıda verilen beş temel ilkenin okullarda gözetilmesi gerektiğini belirtmektedir:

1. Okul yöneticileri okul iş ve işleyişlerinin, okulun tüm paydaşlarının önemsenmesi doğrultusunda yürütülmesini sağlamalıdır.
2. Okul yöneticileri, eğitimsel gelişmenin sağlanabilmesi için öğrenmenin sürekli olmasını sağlamalıdır.
3. Okul yöneticileri, okulun tüm paydaşlarına örnek bir lider olmalıdır.
4. Okul yöneticileri; okul iş ve işleyişlerinin yerine getirilmesi sürecine ilişkin çalışmaları, farklı uzmanlık alanlarına sahip okul paydaşlarına endeksli yürütmelidir.
5. Hem okul yöneticilerinin hem de takipçilerinin ortak sorumluluk bilinci ile hareket etmeleri sağlanmalıdır.

Elmore (2000: 33) “Eğitimsel Liderlik Modeli” kapsamında ifade ettiği dağıtımçı liderlik modelinin, direkt olarak eğitim örgütlerinde uygulanması gerektiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda Elmore’a (2000: 33) göre; eğitim örgütlerinin kendilerinden beklenen başarıyı sağlayabilmeleri için, liderliğin tüm örgüt paydaşlarına dağıtmaya önem vermesi gerekmektedir.

Gronn (2002: 425) tarafından geliştirilen “Dağıtılmış Biliş Modeli” kapsamında dağıtımçı liderlik, örgütteki potansiyel liderlerin ortaya çıkarılmasını ve bu doğrultuda örgütün verimliliğinin artırılmasını sağlayan liderlik olarak değerlendirilmektedir. Bu temelde Gronn (2002: 425) “Dağıtılmış Biliş Modeli” ile dağıtımçı liderliğin; örgütlerde iş bölümüne

bağlı olarak görülmeye başlanan ve liderler ile takipçileri arasındaki iletişime ve ilişkiye dayalı olan liderlik tarzı olduğunu ifade etmektedir.

Gronn (2002: 426) ayrıca, “Dağıtılmış Biliş Modeli” kapsamında dağıtımçı liderliği “Birikimli Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı” ve “Bütüncül Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı” temelinde değerlendirmektedir. Birikimli Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı ile dağıtımçı liderliğin; örgüt üyeleri arasındaki liderlik ve o doğrultuda bilgi, beceri, yetenek, kapasite ve uzmanlık paylaşımına dayanan yönüne vurguda bulunmaktadır. Bütüncül Dağıtımçı Liderlik Yaklaşımı ile de dağıtımçı liderliğin; iş birliği, yetkilendirme ve paylaşımına dayanan demokratik temellerine vurguda bulunmaktadır (Gronn, 2002: 426)

Söz konusu edilen bu belirlemeler haricinde Gronn (2002: 427), “Dağıtılmış Biliş Modeli” kapsamında dağıtımçı liderliği “dağıtılmış biliş” kavramı ile temellendirmektedir. Gronn (2002: 427) tarafından “dağıtılmış biliş” kavramı; örgütlerde tek kişinin liderliğinin değil, ortak gerçekleştirilen eylemlerin ve sorumluluk paylaşımının ortaya konulmasına yönelik kullanılmaktadır. Bu temelde de Gronn’a (2002: 427) göre dağıtılmış biliş; örgüt üyelerinin birbirlerinin potansiyellerinden yararlanmalarını ve örgüt için en iyi sonuçlara ulaşılabilmesi için ortak hareket etmelerini ifade etmektedir.

Gronn (2002: 428), “Dağıtılmış Biliş Modeli” kapsamında dağıtımçı liderliğin aşağıda verilen iş bölümlerine dayanması gerektiğini belirtmektedir:

1. Kendiliğinden Gelişen İş Bölümü

Kendiliğinden gelişen iş bölümü; örgüt üyelerinin herhangi bir yönlendirme ya da yaptırım olmaksızın ve gönüllü olarak iş bölümü içerisinde hareket etmelerini ifade etmektedir. Bu doğrultuda kendiliğinden gelişen iş bölümü ile her örgüt üyesinin yeteneklerinden ve yetkinliklerinden yararlanılabilmekte ve görev ve sorumlulukların tüm örgüt üyelerine dağıtılması ile de, örgütte dağıtımçı liderlik tarzı hâkim kılınabilmektedir.

2. Duygusal İş İlişkilerine Dayalı Gelişen İş Bölümü

Duygusal iş ilişkilerine dayalı gelişen iş bölümü, örgüt üyelerinin birbirlerinin yeterliliklerine ve yetkinliklerine güvenmeleri doğrultusunda ortaya çıkan iş bölümünü ifade etmektedir. Duygusal iş ilişkilerine dayalı gelişen iş bölümü, örgüt üyelerinin belirli bir süre birlikte çalışmalarının ve birbirlerini tamamlamalarının ardından ortaya çıkmaktadır.

3. Kurumsallaştırılmış Prosedürlere Dayalı Gelişen İş Bölümü:

Kurumsallaştırılmış prosedürlere dayalı gelişen iş bölümü, örgütün formal yapısına ilişkin olarak ortaya çıkan ve örgütün dağıtımçı liderlik kapasitesini ortaya koyan iş bölümü olarak değerlendirilmektedir.

Spillane (2006: 33) tarafından geliştirilen “Artı Lider ve Liderlik Uygulaması Modeli” kapsamında dağıtımçı liderlik; örgüt yöneticilerinin bilgi birikimleri, deneyimleri ve karizmaları doğrultusunda elde edilen liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir. “Artı Lider ve Liderlik Uygulaması Modeli” kapsamında dağıtımçı liderlik; “örgüt koşulları”, “örgüt yöneticilerinin özellikleri” ve “örgüt yöneticilerinin takipçileri” bağlamında üç ana unsura endeksli olarak kendisini ortaya koymaya başlamaktadır. Bu temelde de dağıtımçı liderlik, söz konusu edilen bu üç ana unsurun etkileşimine endeksli olarak ortaya çıkmaktadır (Spillane, 2006: 33).

Spillane (2006: 39) “Artı Lider ve Liderlik Uygulaması Modeli” ile dağıtımçı liderliğin; sorumluluk almaktan kaçınmak değil, bilakis sorumluluk dağıtılmasını sağlamak kapsamında uygulandığını belirtmektedir. Spillane (2006: 39) “Artı Lider ve Liderlik Uygulaması Modeli” kapsamında dağıtımçı liderliği eğitim örgütleri özelinde değerlendirdiğinde de; örgüt üyelerinin gönüllülük esasıyla hareket etmeye ve sorumluluk almaya başlamaları ile eğitim örgütlerinde dağıtımçı liderliğin kendiliğinden ortaya çıkmaya başladığını ifade etmektedir.

Spillane (2006: 43), “Artı Lider ve Liderlik Uygulaması Modeli” kapsamında dağıtımçı liderleri aşağıda verildiği şekilde sınıflandırmaktadır:

1. İş Birlikçi Dağıtım Önem Veren Dağıtımçı Liderler: İş birlikçi dağıtım önem veren dağıtımçı liderler; liderliğin, örgüt üyelerine dağıtılmasına yönelik hareket etmektedirler.
2. Ortaklaşa Dağıtım Önem Veren Dağıtımçı Liderler: Ortaklaşa dağıtım önem veren dağıtımçı liderler; örgüt amaçlarına ilişkin olarak, liderliğin örgüt üyelerine dağıtılmasına yönelik hareket etmektedirler.
3. Eşgüdümlü Dağıtım Önem Veren Dağıtımçı Liderler: Eşgüdümlü dağıtım önem veren dağıtımçı liderler; liderliğin, iki ya da daha fazla kişiden oluşan ve eşgüdümlü çalışan gruplara dağıtılmasına yönelik hareket etmektedirler.

Spillane (2006: 43) “Artı Lider ve Liderlik Uygulaması Modeli” ile dağıtımçı liderliği, “Artı Lider Yaklaşımı” ve “Liderlik Uygulaması Yaklaşımı” kapsamında değerlendirmektedir. Eğitim örgütleri özelinde ele alındığında; Artı Lider Yaklaşımı’na göre dağıtımçı lider niteliği taşıyan okul yöneticilerinin, okullarda tüm sorumluluğu tek başlarına

üstlenmelerinin söz konusu olmadığı görülmektedir. Zira okulda görev yapan herkes; üzerine düşen liderlik görev ve sorumluluğunu gönüllük esasıyla üstlenmektedir. Eğitim örgütleri özelinde ele alındığında; Liderlik Uygulaması Yaklaşımı'na göre dağıtımçı lider niteliği taşıyan okul yöneticilerinin ise, takipçileri ile etkileşime girmeye önem verdikleri görülmektedir (Spillane, 2006: 43).

2.4. Okul Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırmalar

Uçar (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında; ilkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırması doğrultusunda Uçar (2015); araştırmanın örnekleminde yer alan ve ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının, öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeylerini olumlu yönde etkilediğini bulgulamıştır.

Araştırması doğrultusunda Uçar (2015) ayrıca; ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri üzerindeki etkisinin öğrenim durumu, cinsiyet, medeni durum, branş veya sınıf öğretmenliği olma ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediğini saptamıştır.

Ataş-Akdemir (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında; öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının, okulların akademik iyimserlik ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul başarısına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırması kapsamında Ataş-Akdemir (2016); araştırmanın örnekleminde yer alan okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile okulun akademik iyimserlik düzeyi arasında pozitif korelasyon bulunduğunu bulgulamıştır.

Araştırması kapsamında Ataş-Akdemir (2016) ayrıca, araştırmanın örnekleminde yer alan okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında da anlamlı bir ilişki bulunduğunu saptamıştır. Bu doğrultuda Ataş - Akdemir (2016) araştırması kapsamında; araştırmanın örnekleminde yer alan okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının, okulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilediğini ve okul yöneticileri tarafından sergilenen dağıtımçı liderlik davranışlarının artması ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığını belirlemiştir.

Yetim (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, ilköğretim kurumlarında dağıtımçı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırması doğrultusunda Yetim (2016); araştırmanın örnekleminde yer alan ve ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif korelasyon bulunduğunu bulgulanmıştır.

Yetim (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında bu doğrultuda; dağıtımçı liderlik davranışları sergileyen okul müdürlerinin görev yaptığı ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, dağıtımçı liderlik davranışları sergilemeyen okul müdürlerinin görev yaptığı ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinden daha yüksek gerçekleştiği saptanmıştır.

Kurt (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında; okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının, örgütsel öğrenme düzeyine ve öğretmenlerin öz yeterlik algısına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırması doğrultusunda Kurt (2016); araştırmanın örnekleminde yer alan ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının, örgütsel öğrenme düzeyini olumlu yönde etkilediğini bulgulanmıştır.

Araştırması doğrultusunda Kurt (2016) ayrıca; okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin öz yeterlik algı düzeyleri arasında da anlamlı bir ilişki bulunduğunu ve okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının artması ile öğretmenlerin öz yeterlik algı düzeylerinin de arttığını saptamıştır.

Atılkan (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile okulların etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırması kapsamında Atılkan (2019); araştırmanın örnekleminde yer alan ve ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile etkili okula ilişkin görüşleri incelenmiştir.

Atılkan (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda; okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile okulların etkililiği arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde korelasyon bulunduğu ve okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının, etkili okulun tüm boyutlarını etkilediği belirlenmiştir. Bununla birlikte Atılkan (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda; öğretmenlerin okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranış düzeylerine yönelik algıları arttıkça, etkili okul düzeyine ilişkin algılarının da aynı oranda arttığı bulgulanmıştır.

Akgün (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, dağıtımçı liderlik davranışlarının okul türüne ve müdürlerin belirli özelliklerine göre incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırması doğrultusunda Akgün (2019); araştırmanın örnekleminde yer alan ve farklı okul türlerinde görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okullarda yüksek düzeyde dağıtımçı liderlik uygulamalarına yer verildiğini belirlemiştir.

Kulu (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki topluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre; araştırmanın örnekleminde yer alan ve ilkokulda ve ortaokulda görev yapan okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki topluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin cinsiyete göre farklılaştığı belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada; okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının erkek öğretmenlerin mesleki topluluk düzeyleri üzerindeki etkisinin, kadın öğretmenlerin mesleki topluluk düzeyleri üzerindeki etkisinden daha yüksek gerçekleştiğini bulgulanmıştır.

Güzel ve Güzel-Evecen (2022) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında; Pandemi sürecinde okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonlarına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada pandemi sürecinde okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının, öğretmenlerin sorumluluk hissetmelerini ve bu doğrultuda motivasyon düzeylerinin artmasını beraberinde getirdiği bulgulanmıştır.

3. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

3.1. Sonuçlar ve Tartışma

Bu çalışma, okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik özelliklerini kuramsal ve literatür temelli bir bakış açısıyla ele almış; dağıtımçı liderliğin eğitim örgütlerindeki işleyişini, etkilerini ve kuramsal dayanaklarını bütünsel bir perspektifle incelemiştir. Elde edilen bulgular, hem ulusal hem de uluslararası literatürle tutarlı biçimde, dağıtımçı liderliğin çağdaş okul yöneticiliğinin en etkili ve sürdürülebilir liderlik yaklaşımlarından biri olduğunu göstermektedir.

Çalışma sonucunda dağıtımçı liderliğin okul örgütlerinin artan karmaşıklığını yönetmede etkili bir model olduğu anlaşılmıştır. Modern okullar, öğretmen, veli, öğrenci, idari personel ve dış paydaşların birçok farklı gereksinim ve beklentiyle sistemin bir parçası olduğu karmaşık yapılardır. Tek bir yöneticinin tüm süreçleri yönetmesinin mümkün olmadığı bu yapılarda dağıtımçı liderlik, liderliğin birden fazla kişiye yayılması sayesinde örgütün

işleyişinde esneklik, hız ve etkililik sağlamaktadır. Bu bulgu, Spillane’ın (2006) “liderliğin tek bir bireyde toplanamayacağı ve kolektif kapasite gerektirdiği” yaklaşımıyla uyumludur.

Çalışmada teorik çerçevede yapılan incelemeler sonucunda dağıtımçı liderliğin okulda iş birliği ve katılımcı kültürü güçlendirdiği tespit edilmiştir. Literatürdeki pek çok araştırma (Harris, 2008; Gronn, 2002; Elmore, 2000), dağıtımçı liderliğin en belirgin etkisinin iş birliğini artırması olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada elde edilen değerlendirmeler de göstermektedir ki dağıtımçı liderlik; ekip çalışmasını teşvik etmekte, öğretmenlerin kararlara katılımını artırmakta, okuldaki profesyonel öğrenme topluluklarının gelişimini desteklemekte, yönetim temelli bir okul kültürü oluşturmaktadır. Bu sonuç, Atılkan (2019) ve Harris (2004) çalışmalarında belirtilen demokratik okul kültürü bulgularıyla uyumludur.

Çalışma sonucunda öğretmen motivasyonu, örgütsel bağlılık ve öz yeterliliğin dağıtımçı liderlikten olumlu olarak etkilendiği belirlenmiştir. Türkiye’de yapılan birçok araştırmada (Uçar, 2015; Yetim, 2016; Kurt, 2016), dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon, örgütsel bağlılık ve öz yeterlik düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu makalede yapılan teorik inceleme, bu sonuçların nedenlerini de ortaya koymaktadır: Öğretmenlerin karar alma süreçlerine dâhil edilmesi, paylaştırılmış sorumluluklarla öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmesi, okul yöneticisinin kontrol eden değil, destekleyen konumda olması, öğretmenlerin liderlik rolleri üstlenmesi. Bu unsurlar, örgütsel psikoloji literatüründe (Deci & Ryan, 2000; Hoy & Miskel, 2015) içsel motivasyon ve bağlılığın temel belirleyicileri olarak tanımlanmaktadır.

Çalışmada yapılan literatür incelemesi sonucunda dağıtımçı liderliğin okul etkililiğini ve akademik başarıyı dolaylı olarak artırmakta olduğu belirlenmiştir. Heck ve Hallinger (2009) ile Leithwood ve Jantzi (2000) gibi kapsamlı çalışmalar, dağıtımçı liderliğin öğrenci başarısı üzerinde dolaylı fakat güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu etkiler genellikle: öğretmen iş birliği artışı, öğretimin niteliğinin yükselmesi, olumlu okul iklimi, profesyonel öğrenme topluluklarının güçlenmesi üzerinden gerçekleşmektedir. Bu çalışma kapsamında yapılan değerlendirmede de okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının, okulların genel performansını ve etkililik düzeyini yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır (Atılkan, 2019).

Çalışmada yapılan literatür incelemesi sonucunda dağıtımçı liderliğin öğretmen liderliğini destekleyerek okulun gelişim kapasitesini artırmaktadır. Dağıtımçı liderlik, liderliğin paylaşımını öğretmenler için bir güçlendirme mekanizması hâline getirmekte; öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre sorumluluk almasını, yenilikçi uygulamalar

geliştirmesini ve okul gelişimine doğrudan katkı sunmasını sağlamaktadır. Uluslararası literatürde Harris (2003) ve Katzenmeyer & Moller (2009), öğretmen liderliğinin sürdürülebilir okul gelişimi için kritik bir değişken olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmanın sonuçları da bu görüşü desteklemektedir.

Pandemi dönemi örnekleri, dağıtımçı liderliğin kriz koşullarında da etkili olduğunu göstermektedir. Pandemi sürecinde yapılan çalışmalar (Güzel & Güzel-Evecen, 2022), dağıtımçı liderlik uygulayan okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu daha yüksek tuttuğunu ve örgütsel dayanıklılığı artırdığını göstermiştir. Bu, dağıtımçı liderliğin yalnızca olağan dönemlerde değil, belirsizlik dönemlerinde dahi etkili bir liderlik modeli olduğunu kanıtlamaktadır.

Kuramsal modeller (Elmore, Gronn, Spillane), dağıtımçı liderliğin tek bir yöntem değil, çok katmanlı bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışma, üç temel dağıtımçı liderlik modelini karşılaştırmalı şekilde ele almıştır. Bu modellerin ortak noktaları: Liderliğin tekil değil, çoğul bir yapıda olması, ortak sorumluluk bilincinin örgüt kültürüne yerleşmesi, öğretmenlerin uzmanlıklarına dayalı katkılarının desteklenmesi, liderliğin davranışlardan ziyade süreçler üzerinden değerlendirilmesi. Bu durum, dağıtımçı liderliğin sadece “liderliği paylaşmak” olmadığını, bunun örgütsel bir dönüşüm modeli olduğunu göstermektedir.

Tüm sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde; dağıtımçı liderliğin okul yöneticiliğinde etkili, demokratik, katılımcı ve sürdürülebilir bir liderlik modeli sunduğu; öğretmenlerin güçlendirilmesine, örgütsel verimliliğin artmasına ve okulun gelişim kapasitesinin yükselmesine anlamlı katkılar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Dağıtımçı liderliği benimseyen okul yöneticilerinin yönettiği okulların, hem akademik hem de örgütsel anlamda daha güçlü yapılar oluşturduğu ve değişen eğitim koşullarına daha hızlı uyum sağladığı görülmektedir.

3.2. Öneriler

1. Okul yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitimler arttırılmalıdır. Dağıtımçı liderlik davranışlarının uygulamada etkin şekilde hayata geçirilebilmesi için, okul yöneticilerinin liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik sürekli ve nitelikli eğitim programlarına ihtiyaç vardır. Eğitimler; iletişim becerileri, ekip yönetimi, karar süreçlerine paydaş katılımı, çatışma yönetimi ve yönetişim temelli liderlik konularını kapsamalıdır.
2. Okullarda karar alma süreçleri demokratikleştirilmelidir. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer personel; okulun işleyişine ilişkin kararlarda daha aktif roller

üstlenmelidir. Zümre toplantıları, kurul çalışmaları ve okul gelişim planları, tüm paydaşların görüşlerini yansıtacak şekilde yapılandırılmalıdır.

3. Okul iklimi iş birliği ve güven kültürü üzerine inşa edilmelidir. Dağıtımçı liderliğin sağlıklı işletilebilmesi için okulda açık iletişim kanalları oluşturulmalı; öğretmenler arasında profesyonel paylaşım kültürü desteklenmelidir. Özellikle mesleki öğrenme toplulukları, öğretmenlerin liderlik rollerini doğal biçimde üstlenebilecekleri yapılar olarak güçlendirilmelidir.
4. Öğretmenlerin liderlik rollerini destekleyen uygulamalar yaygınlaştırılmalıdır. Branş liderlikleri, proje koordinatörlükleri, akademik gelişim sorumlulukları gibi alanlarda öğretmenlere daha fazla yetki verilmelidir. Bu roller, sadece görev dağılımı değil; öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini destekleyen fırsatlar olarak ele alınmalıdır.
5. Okul yöneticilerinin liderlik uygulamaları düzenli olarak izlenmeli ve değerlendirilmeli, geri bildirim mekanizmaları güçlendirilmelidir. Öğretmen algılarına dayalı liderlik değerlendirmeleri, okulun liderlik kapasitesinin gelişimi için önemli bir veri kaynağıdır. Bu nedenle değerlendirmeler periyodik olarak yapılmalı ve sonuçlar iyileştirme çalışmalarına yansıtılmalıdır.
6. MEB politikalarında dağıtımçı liderliği destekleyen düzenlemeler artırılmalıdır. Okul gelişim modelleri, performans değerlendirme sistemleri ve yönetmelikler; kolektif liderliği teşvik eden bir yapıya kavuşturulmalıdır. Özellikle okul gelişim planları, tüm paydaşların ortak sorumluluk bilinciyle hazırlanmalıdır.
7. Çeşitli okul türlerinde dağıtımçı liderliğin etkililiğini inceleyen yeni araştırmalar yapılmalıdır. Kuramsal çalışmaların yanı sıra farklı bölgelerde, farklı sosyoekonomik düzeylerde ve okul türlerinde (meslek liseleri, imam hatip liseleri, özel okullar vb.) dağıtımçı liderliğin etkilerini değerlendiren uygulamalı araştırmalara ihtiyaç vardır.
8. Pandemi deneyiminden hareketle esnek liderlik uygulamaları geliştirilmelidir. Çevrimiçi eğitim döneminde öğretmen motivasyonunu olumlu etkileyen dağıtımçı liderlik davranışları, olağan dönemde de sürdürülebilir bir liderlik yaklaşımı olarak yapılandırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adeniyi, W. O. (2014). Personality traits and administrative effectiveness of secondary school principals in southwestern nigeria. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 1(8), 198-206.
- Akgün, Ö. F. (2019). *Dağıtımçı liderlik davranışlarının okul türüne ve müdürlerin belirli özelliklerine göre incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Arabacı, İ. B., Karabatak, S. ve Polat, H. (2016). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerine ilişkin öğretmen algıları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1015-1032.
- Ataş-Akdemir, Ö. (2016). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının okulların akademik iyimserlikleri ile örgütsel bağlılık ve okul başarısıyla ilişkisi* [Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Atılkan, B. (2019). *Okul müdürünün dağıtımçı liderlik davranışları ile okulların etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Karabük Üniversitesi.
- Baloğlu, N. (2016). Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(4), 1858-1866.
- Benne, K. D., & Sheats, P. (1948). Functional roles of group members. *Journal of Social Issues*, 4(2), 41-49.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Pegem A Yayınevi.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Albert Shanker Institute.
- French, J. R. P. Jr., & Snyder, R. (1959). Leadership and interpersonal power. Rosalind Dymond Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 118-149 Michigan: University of Michigan.
- Gibb, C. (1954). Leadership. *Handbook of Social Psychology*, 2, 877-914.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Gronn, P. (2003). *The new work of educational leaders: Changing leadership practice in an era of school reform*. Paul Chapman.

- Gürsel, M. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (Kavramlar, süreçler ve uygulamalar)*. Çizgi Kitabevi.
- Güzel, F. ve Güzel-Evecen, H. (2022). Pandemi sürecinde okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkisi. *Okul Yönetimi Dergisi*, 1(1), 19-32,
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility?. *School Leadership and Management*, 23(3), 313-324.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: leading or misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24.
- Harris, A. (2007). Distributed leadership: Conceptual confusion and empirical reticence. *International Journal of Leadership in Education*, 10(3), 315-325.
- Harris, A. (2008). Distributed Leadership: According to the Evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188.
- Harris, A., & Spillane, J. P. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22(1), 31-34.
- Harris, A., Brown, D., & Abbott, I. (2006). Executive leadership: another lever in the system?. *School Leadership and Management*, 26(4), 397-409.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal*, 46(3), 659-689.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2015). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. Çeviren: Selahattin Turan. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kara, C. (2022). *Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik becerileri ile okul aile bağlantısı arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi.
- Katz, R. L., & Kahn, D. (1978). *The social psychology of organizing*. Wiley & Sons.
- Kulu, M. (2020). *Okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki topluluk düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Kurt, T. (2016). Öğretmen liderliğini açıklamaya yönelik bir model: Dağıtımçı liderlik, örgütsel öğrenme ve öğretmenlerin öz yeterlik algısının öğretmen liderliğine etkisi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 41(183), 1-28.

- Latif, H., Majoka, M. I., & Khan, M. I. (2017). Emotional intelligence and job performance of high school female teachers. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 32(2), 333-351.
- Lumby, J. (2003). Distributed leadership in colleges: Leading or misleading? *Educational Management and Administration*, 31(3), 283-293.
- Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (07.09.2013 tarih ve 28758 sayılı Resmi Gazete).
- Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı liderlik envanteri'nin türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(4), 575-598.
- Rabindarang, S., Bing, K. W., & Yin, K. Y. (2014). The influence of distibuted leadership on job stres in technical and vocational education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 490-499.
- Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers and collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16, 547-568.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational psychology*. Prentice-Hall.
- Shafique, I., Kalyar, M. N., & Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(1), 71-87.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investing school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 3(3), 23-28.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- Şahin, M., Uğur, C., Dinçel, S., Balıkçı, A. ve Karadağ, E. (2014). Dağıtımçı liderlik ölçeğinin türkçeye uyarlanması, dil geçerliği ve ön psikometrik incelenmesi. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 3(2), 19-30.
- Uçar, R. (2015). *İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki (Diyarbakır ili örneği)* [Doktora Tezi]. Dicle Üniversitesi.

- Wahab, J. A., Hamid, A. H. A., Zainal, S. and Rafik, M. F. M. (2013). The relationship between headteachers' distributed leadership practices and teachers' motivation innational primary schools. *Asian Social Science*, 9(16), 161-267.
- Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A. and Wise, C. (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership: Findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration Leadership*, 32(4), 439-457.
- Yetim, Z. (2016). İlköğretim kurumlarında dağıtımcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Seydikemer Örneği). *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 1565-1572.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, N. (2017). Dağıtımcı liderlik: Kavramsal bir çerçeve. *International Journal of Field Education*, 3(2), 18-25.
- Yılmaz, D. ve Turan, S. (2015). Dağıtılmış liderliğin okullardaki görünümü: bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(1), 93-126.