

## DAĞITILMIŞ LİDERLİK: GRONN VE SPILLANE'İN PERSPEKTİFİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

### DISTRIBUTED LEADERSHIP: A REVIEW ON GRONN AND SPILLANE'S PERSPECTIVES

Sakine SİNCER

Hacettepe Üniversitesi/Yabancı Diller Yüksekokulu  
[sakinekocasincer@gmail.com](mailto:sakinekocasincer@gmail.com)  
ORCID: 0000-0001-8929-3652

#### ÖZ

##### Geliş Tarihi:

15.12.2023

##### Kabul Tarihi:

23.12.2024

##### Yayın Tarihi:

27.12.2024

##### Anahtar Kelimeler

Liderlik,  
Dağıtılmış liderlik,  
Küreselleşme,

##### Keywords

Leadership,  
Distributed  
leadership,  
Globalization.

Günümüzde, toplumlar ve kültürler yeniden şekillenirken ihtiyaçlar ve beklentiler de yeniden tanımlanmaktadır. Söz konusu ihtiyaçların karşılanması bakımından etkili liderlere her zamankinden daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili liderliğin ne olduğu veya nasıl olması gerektiği sorusu ise gündemdeki yerini korumaktadır. Son yıllarda bu soruya verilen cevaplardan bir kısmı, dağıtılmış liderlik yaklaşımı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmanın amacı, değişimin hız kazandığı küresel dünyanın ihtiyaçlarına cevap verecek niteliklere sahip etkili liderliğin bir örneği olarak görülen dağıtılmış liderlik yaklaşımını irdelemektir. Bu bağlamda, öncelikle dağıtılmış liderlik yaklaşımının tarihsel gelişimi ele alınmış, sonrasında ise dağıtılmış liderliğin ne olduğu ve ne olmadığı üzerinde durularak yaklaşımın kuramsal çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır. Yaklaşımın en bilinen savunucularından Gronn ve Spillane'in görüşleri çerçevesinde dağıtılmış liderliğe farklı bakış açıları ortaya konulduktan sonra dağıtılmış liderliğin örnek uygulamalarına yer verilerek dağıtılmış liderlik yaklaşımının güçlü yanları, bu yaklaşımın benimsendiği örgütlerde ortaya çıkan olumlu sonuçlar bağlamında; zayıf yanları ise dağıtılmış liderlik yaklaşımının hayata geçirilmesinin önündeki engeller ve bu yaklaşımın doğurabileceği olumsuz sonuçlar bağlamında incelenmiştir. Geleneksel alanyazın taramasının benimsendiği bu çalışmada, dağıtılmış liderliğe ilişkin bilgiler birincil ve ikincil kaynaklara dayalı alanyazın taraması yöntemiyle toplanmıştır.

#### ABSTRACT

Today, as societies and cultures are being reshaped, the needs and expectations of the changing society are also being redefined. In this environment, effective leaders are needed more than ever to meet these needs. The question of what effective leadership is or how it should be remains on the agenda. In recent years, some of the answers to this question have focused on the distributed leadership approach. The purpose of this study is to examine the distributed leadership approach, which is seen as an example of effective leadership with qualities that will meet the needs of the global world where change is accelerating. In this context, firstly, the historical development of the distributed leadership approach is discussed, and then the theoretical framework of the approach is drawn by focusing on what distributed leadership is and what it is not. After revealing different perspectives on distributed leadership within the framework of the views of Gronn and Spillane, who are the most well-known advocates of the approach, the strengths of the distributed leadership approach are discussed in the context of the positive results that emerged in organisations where this approach is adopted. The weaknesses of the distributed leadership approach are analysed in terms of the obstacles to the implementation of the distributed leadership approach and the negative consequences that may arise from this approach. In this study, which employs a traditional literature review design, information on distributed leadership was collected through a literature review based on primary and secondary sources.

DOI: <https://doi.org/10.69643/kaped.1405527>

Atf/Cite as: Sincer, S. (2024). Dağıtılmış liderlik: Gronn ve Spillane'in perspektifi üzerine bir inceleme. *Kapadokya Eğitim Dergisi*, 5(2), 374-388.

## Giriş

Küreselleşmenin etkisiyle giderek dönüşen günümüz dünyasında, toplumlar ve kültürler yeniden biçimlenmekte; bu süreç, değişen toplumsal ihtiyaçların ve beklentilerin yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmaktadır (Dickson, 2023). Değişimin hızının önemli ölçüde arttığı bu ortamda, söz konusu ihtiyaçların karşılanması bakımından etkili liderlere her zamankinden daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili liderliğin ne olduğu veya nasıl olması gerektiği sorusu ise gündemdeki yerini korumaya devam etmektedir. Teknolojik ilerlemeler, toplumsal değişim ve ekonomik dönüşümler, liderlerin karşılaştığı zorlukları her geçen gün daha da karmaşık hale getirmektedir (Dunn, 2020). Bu bağlamda, geleneksel liderlik anlayışları, modern toplumların ihtiyaçlarına yanıt vermekte yetersiz kalabilmektedir (Benmira ve Agboola, 2021). Bu sebeple, liderlik teorileri de evrilmekte ve daha esnek, yenilikçi yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Dağıtılmış liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik gibi güncel liderlik yaklaşımları, liderlerin rolünü yeniden tanımlayarak, liderliğin sadece tek bir kişinin sorumluluğu olmaktan çıkarılmasını ve kolektif bir çaba olarak ele alınmasını sağlamaktadır.

Soğuk Savaş sonrası döneme damgasını vuran küreselleşme olgusunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacak bir bakış açısı sunan Friedman (2010, s. 108), küreselleşmeyle birlikte Soğuk Savaş zamanının komuta ve kontrol mekanizmasına dayanan liderlik anlayışından komuta ve bağlantı ilkelerini esas alan bir liderlik modeline geçildiğini belirtmektedir. Küreselleşen dünyada liderlik, hızlı değişim ve belirsizliklerle dolu bir ortamda kolektif hedeflere ulaşabilmek için kritik bir gerekliliktir (Brooks ve Normore, 2010). Böylesi bir ortamda liderler vizyon belirleyerek, kaynakları etkin bir şekilde kullanarak ve toplumsal gruplar arasında iş birliği ve uyumu teşvik ederek karmaşık sorunların çözümüne rehberlik etmek durumundadır (Litz, 2011). Bu bağlamda, liderler çok boyutlu sorunları anlamlandırma, yenilikçi çözümler geliştirme ve sürdürülebilir politikalar uygulama kapasitesine sahip olmalıdır (Petrick vd., 1999. Spillane (2006, s. 11) ise, liderliğin tanımlarının pek çoğunun bir hataya düştüğünü belirtmektedir. Spillane'e göre, liderliği, etkililik veya çıktı açısından ele alan tanımlar liderlik eyleminin olumlu sonuçlarına odaklanmaktadır. Hâlbuki Spillane'in de vurguladığı gibi, liderlik her zaman olumlu ve yararlı sonuçlar ortaya koyan bir eylem olmak zorunda değildir. Liderler, insanları ve örgütleri pek de yararlı olmayan çıktılar üretmeye de yönlendirebilmektedir. Diğer yandan, Bush ve Glover (2003), dönüşümsel liderlik, katılımcı liderlik, postmodern liderlik, kolektif liderlik gibi pek çok farklı liderlik yaklaşımı olsa da aslında birbirinden farklı olduğu öne sürülen bu yaklaşımlar arasındaki ayrımların yapay olduğunu ve başarılı liderlerin bunların hepsini az ya da çok benimseyebilen etkili liderler olduğunu ifade etmektedir (akt. Ritchie ve Crick, 2007, s. 39).

Liderlik kavramını ele alan çalışmalar incelendiğinde, kişi-odaklı, davranış-odaklı ve koşul-odaklı liderlik yaklaşımlarının, liderin özelliklerinin ne olduğuna ve liderin ne yaptığına yoğunlaştığı görülmektedir (Özdemir, 2012). Okul liderliği bağlamında yürütülen işlemsel, dönüşümsel ve öğretimsel liderlik çalışmaları da liderliği tek adam anlayışı çerçevesinde ele almaktadır (Bass, 1985; Burns, 1978; Hallinger ve Murphy, 1985'ten akt. Özdemir, 2012). Gronn (2000) ise, tek adam liderliği anlayışının lider-izleyen düalizmine dayandığını belirtmektedir. Gronn'a göre, bu anlayış, liderin izleyenler karşısında üst bir konumda olduğunu ve izleyenlerin lidere bağımlı olduğunu öngörmektedir. Spillane (2005), lideri adeta kahramanlaştıran tek adam anlayışının iki temel sorunu barındırdığını belirtirken bu noktaları şöyle sıralamaktadır: Öncelikle bu kahramansı liderlik anlayışı okul liderliğini tek bir lidere atfeder ki bu lider zaten okul müdürüdür. Okul liderliğini tek adam liderliğine indirgeyen bu yaklaşım kabul edilemez, çünkü okul müdürü okulu tek başına daha iyiye ve mükemmele taşıyamaz. Aksine, liderlik çeşitli donanımlara ve özelliklere sahip farklı bireyleri gerektirir. Spillane'e göre, tek adam anlayışı ile ilgili bir diğer sorun ise, bu anlayışın liderlik eylemini göz ardı etmesidir. Bu anlayışın savunucuları, liderliğin nasıl olduğu değil, ne olduğu üzerinde durmaktadır. Hâlbuki liderlik eylemi sadece liderlerin ne yaptığı değil, yaptıklarını nasıl yaptıkları ve neden yaptıkları ile de ilgilidir.

Ritchie ve Crick (2007, s. 41), artık tek adam liderliğini terk edip daha kapsamlı bir yaklaşıma doğru yol almamız gerektiğini belirtirken liderliğin sadece yapmakla ilgili bir kavram olmadığını, yapma potansiyeli ve bu potansiyelin nasıl ortaya çıkarılabileceği ile de yakından ilintili olduğunu ifade etmektedir. Ritchie ve Crick'e göre, liderlik aslında bir sinerji meselesi olmakla birlikte liderlik etme, izleme ve bağlam üçlüsü arasındaki akışkan ilişkiler ağıdır. Liderlik artık, ortak bir amaç geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi konusunda farklı bireylerin katkı sağlayabileceği kolektif bir çaba halini almıştır (Thorpe, Gold ve Lawler, 2011). Bu yüzden, günümüz dünyasının hızla artan ve değişen ihtiyaçlarını karşılayabilecek özelliklere sahip etkili liderliği anlamak için, lideri adeta bir kahraman olarak gören geleneksel bakış açısı değişime uğramıştır.

Günümüzde, farklı ihtiyaçlara ve bağlamlara uygun olarak geliştirilmiş pek çok liderlik yaklaşımı bulunmaktadır. Klasik hiyerarşik liderlik modellerinden dönüşümsel liderlik, hizmetkar liderlik ve otantik liderlik gibi daha

modern yaklaşımlara kadar uzanan bu çeşitlilik, liderlik olgusunun dinamik ve çok boyutlu yapısını yansıtmaktadır. Örneğin, dönüşümsel liderlik, vizyon oluşturma ve ilham verme üzerine yoğunlaşırken (Leithwood ve Jantzi, 2005); hizmetkar liderlik, liderin topluma ve ekip üyelerine hizmet etmeyi merkeze almaktadır (Russell, 2001). Diğer yandan, otantik liderlik, liderin samimiyetine ve değerlerine sadık kalmasına vurgu yapmaktadır (Novicevic vd., 2006). Bu yaklaşımlar, günümüzün hızlı değişen ve belirsizliklerle dolu dünyasında liderlerin daha esnek, kapsayıcı ve etkili olmalarına olanak tanımaktadır. Liderlik bağlamında bu çeşitlilik, örgütlerin ve toplumların farklı gereksinimlerini karşılamada kritik bir rol oynamaktadır.

Son yıllarda, dağıtılmış liderlik, modern toplumların ve örgütlerin giderek artan karmaşıklığını ve iş birliğine dayalı yapısını daha etkili bir şekilde yönetmek için kritik bir yaklaşım haline gelmiştir (Azorin vd., 2020; Marion ve Uhl-Bien, 2001). Geleneksel hiyerarşik liderlik modelleri, hızlı değişen çevresel koşullarda ve çok aktörlü süreçlerde yeterince esnek olmayabilir. Bu bağlamda, dağıtılmış liderlik liderlik rollerinin ve sorumluluklarının bir grup ya da ağ içinde paylaşılmasını öngörerek, bireysel liderin sınırlarını aşan bir katılım ve karar alma süreci sunmaktadır (Cannatelli, 2017). Özellikle bilgi ekonomisine dayalı organizasyonlarda ve demokratik toplumlarda, bireylerin yetkinliklerini, uzmanlıklarını ve özgün perspektiflerini liderlik süreçlerine dahil etmek, hem yenilikçi çözümler üretmek hem de katılımı artırmak için gereklidir (Gronn, 2002). Bu noktada dağıtılmış liderlik bugünün liderlik yaklaşımı olarak görülürken (Harris, 2008, s. 13), artık zamanı gelmiş bir liderlik olarak da tanımlanmaktadır (Gronn, 2008).

Bu çalışma, dağıtılmış liderlik yaklaşımının daha iyi anlaşılması için var olan bilgileri derleyip bütünleştirmeyi amaçlayan bir alan yazın taraması çalışmasıdır. Çalışmada, dağıtılmış liderlik literatürüne dair kapsamlı bir perspektif geliştirilmesine olanak sağlamak için konu ile ilgili çalışmalar incelenmiştir.

### Dağıtılmış Liderlik Yaklaşımının Tarihsel Gelişimi

Dağıtılmış liderlik, 21. yüzyıla girilmesiyle dikkat çeken ve üzerinde çalışılmaya başlanan bir yaklaşım olsa da bu kavramın kökenlerinin daha eskilere dayandığını söylemek mümkündür. Oduro (2004), dağıtılmış liderlik uygulamalarının örneklerinin M.Ö. 1250 yıllarında bile görüldüğünü söylerken, bu yaklaşımın aslında örgütün amaçlarına ulaşması için önerilen en eski liderlik yaklaşımlarından biri olduğunu belirtmektedir (akt. Bolden, 2011). Dağıtılmış liderlik kavramını ilk kez kullanan kişi Gibb olsa da Benne ve Sheats 1948 yılında yürüttükleri bir çalışmada dağıtılmış liderlik anlayışına gönderme yapmıştır (Gronn, 2008). Benne ve Sheats'in çalışmasında, lider ile izleyenlerin görevleri arasında keskin bir ayrımın yapılmasının doğru olmadığı belirtilirken, örgüt amaçlarına ulaşmak için yürütülen etkinlikler sırasında liderliğin grup üyeleri arasında yayılması (*diffusion*) gerektiği ifade edilmektedir (Benne ve Sheats, 1948'den akt. Gronn, 2008).

Dağıtılmış liderliğin kuramsal bir çerçeveye oturtulması için zemin hazırlayan çalışma ise, 1954 yılında Avusturyalı bir psikolog olan Gibb tarafından yürütülmüştür (Gronn, 2000). Gronn, *Handbook of Social Psychology* adlı kitabında formal ve informal gruplardaki etkileme süreçlerinin dinamiklerini anlamaya çalışan Gibb'in, odak liderlik (*focused leadership*) ile dağıtılmış liderliği birbirinden ayırdığını belirtmektedir. Odak kavramı, liderliğin tek bir kişide toplandığını ifade ederken dağıtılmış kavramı, liderliğin zaman zaman grubun farklı üyeleri arasında paylaşıldığını ve dağıtıldığını ifade etmektedir (Harris, vd., 2007). Gibb'e göre, örgütün içinde bulunduğu durum değiştiğinde, liderlik bir kişiden diğer bir kişiye geçme eğilimi göstermektedir (Gibb, 1954'ten akt. Gronn, 2008). *Handbook of Social Psychology* adlı kitabının ikinci baskısında Gibb daha da ileriye giderek, liderlerin aslında tepkisel olduğunu ve dolayısıyla izleyenlerin davranışına göre yolunu çizmek zorunda olduğunu belirtirken liderliğin zaman zaman odak veya dağıtılmış bir niteliğe bürünen bir grup etkinliği olarak algılanması gerektiğini belirtmektedir (Gibb, 1968'den akt. Gronn, 2008). Bu durumda, gruplar içerisinde bir veya daha fazla lider olduğunu söylemek mümkündür.

Gibb ile aynı dönemlerde yaşamış olan French ve Snyder de liderliğin temelinde güç kavramının yer aldığını belirtirken liderliği, grubun bir bölümünün diğeri üzerindeki olası sosyal etkisi olarak tanımlamaktadır (French ve Snyder, 1959'dan akt. Gronn, 2008). French ve Snyder'a göre, bir kişinin grubun diğer üyelerini etkileme gücü varsa, bu kişi bir dereceye kadar da olsa o grubun lideri olarak kabul edilmektedir. Görüldüğü gibi, Gibb, Benne, Sheats, French ve Snyder'ın bakış açılarının ortak noktası, liderlik görevinin örgütün içindeki küçük veya büyük gruplar tarafından yürütülmesidir. Katz ve Kahn'ın 1978 yılında yayınlanan *The Social Psychology of Organizing* adlı kitabı ile liderliğin odak noktası grup olmaktan çıkmış ve örgütün tamamına yayılmıştır (Gronn, 2008). Katz ve Kahn, liderliği örgütün tamamını ilgilendiren konularda, etkileme gücünün örgütün herhangi bir üyesi tarafından kullanılması olarak tanımlarken liderlik eyleminin dağıtıldığı veya paylaşıldığı örgütlerin, daha etkili ve başarılı

olduğunu belirtmektedir (Katz ve Kahn, 1978'den akt. Gronn, 2008). Schein'e (1988) göre ise, örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli görevler ve eylemler belirlendiğinde, grubun herhangi bir üyesi söz konusu görevleri ve eylemleri üstlenebilir (akt. Gronn, 2008). Schein, bu görev ve eylemlerin en ideal biçimde dağıtıldığı grupların etkili olabileceğini belirtmektedir. Bu noktada, Schein'in liderliğin dağıtılması kadar nasıl dağıtıldığını da önemseydiği görülmektedir.

2000'li yıllara gelindiğinde ise, dağıtılmış liderliğin Peter Gronn ve James Spillane'in yürüttükleri çalışmalar ile kavramsallaştığını söylemek mümkündür (Harris, 2003; Mayrowetz, 2008). Dağıtılmış liderlik yaklaşımının kurucuları olarak nitelendirilebileceğimiz bu isimlerin dağıtılmış liderliğe bakışları, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı olarak ele alınmış olmakla birlikte günümüzde dağıtılmış liderliğin hayata geçirildiği örgütlerin varlığından söz edildiğini belirtmekte fayda görülmektedir. Devlet Okulları Yöneticileri Komisyonu (Council of Chief State School Officers - CCSSO) ve Birleşik Devlet Eğitim Komisyonu (Education Commission of the States – ECS) gibi eğitim liderliği politikalarına yön veren kurumlar, dağıtılmış liderlik fikrini, yürütmekte oldukları pek çok projeye dâhil etmektedir (Mayrowetz, 2008). Dağıtılmış liderlik yaklaşımının neden bu kadar çok taraftar topladığı sorusuna cevap arayan Hartley'e (2007) göre, dönüşümsel liderlik yaklaşımıyla özdeşleştirilen karizmatik kahraman imajının başarısızlığa uğraması ve günümüz koşullarında okul liderlerini bekleyen görev ve sorumlulukların karmaşıklığı, dağıtılmış liderliğin gündeme gelerek taraftar bulmasını sağlamıştır.

### Dağıtılmış Liderlik Nedir?

Dağıtılmış liderliği, artık zamanı gelmiş olan bir yaklaşım olarak değerlendiren Gronn (2008), öncelikle dağıtılmış kavramı üzerinde durmaktadır. Gronn, dağıtılmış olgusunun günümüzdeki örnekleri arasında dağıtılmış bilgi sistemleri, dağıtılmış bilgi, dağıtılmış biliş, dağıtılmış karar verme, dağıtılmış iş, dağıtılmış öğrenme sistemleri gibi kavramları sıralamaktadır. Gronn'a göre, küreselleşme bağlamında ele alınan yayılma ve akışkanlık, iş yerlerindeki esneklik, katı kavramsal ayrımlara gösterilen tepkiler, düalizme dayalı sınıflandırmaların reddedilmesi, sabit ve değişmez gerçeklerden ve sınırlardan, emir komuta zincirini esas alan örgüt yapılarından, Weberci bürokratik paradigmalardan kurtularak daha esnek bir yapıya yönelme eğilimini ortaya koymaktadır (Gronn, 2006). Bu bağlamda, dağıtılmış liderliğin, post-modern dünyanın yeni eğilimlerinden doğan kavramlardan sadece biri olduğunu söylemek mümkündür. Sınırların belirsizleştiği küreselleşen dünyada, kavramların ve olguların da sınırlar gibi birbirinden kesin çizgilerle ayrılamaması gerçeğinden ötürü gündeme gelen dağıtılmış kavramı, liderlik anlayışını da etkilemiş görünmektedir (Gronn, 2009). Spillane (2006) ise, dağıtılmış liderliğin bir reçete mi bir perspektif mi olduğunu sorgulamaktadır. Bunun sonucunda, dağıtılmış liderliğin okul liderliğini daha etkili bir hale getirmenin formülü olmadığı belirtilmektedir (Spillane, 2006, s. 9). Spillane'e göre, dağıtılmış liderlik, liderliğin nasıl daha etkili olabileceği konusunda öngörü sahibi olma yollarından biridir (Spillane, 2006, s. 10).

Dağıtılmış liderlik, liderler ile izleyenler arasındaki ayrımların gittikçe belirsizleştiği örgütlerde ortaya çıkan farklı bir güç ilişkisini öngörmektedir (Gronn, 2000). Liderlerin artık örgütün merkezindeki tek adam olarak algılanmadığı bu örgütlerde, liderlik sabit ve değişmez bir olgu değil, akışkan (*fluid*) ve kendiliğinden ortaya çıkan (*emerging*) bir olgu olarak anlaşılmaktadır (Gronn, 2008). Bu anlayışa göre, örgütte yer alan herkes bir şekilde liderlik sergileyebilmektedir. Bu noktada, Goleman bir yanlış anlaşılmayı önlemek için önemli bir hususa değinmektedir. Goleman'a göre, örgütteki herkesin zaman zaman bir şekilde liderlik davranışları sergilemesi, örgütteki herkesin bir lider olduğu veya olması gerektiği anlamına gelmemekle birlikte daha demokratik ve kolektif bir liderlik anlayışının ortaya çıkmasının kapılarını aralamaktadır (Goleman, 2002'den akt. Harris, 2003). Hiyerarşik sistemlerin ve yapıların tepesinde bulunan bir kişinin varlığına dayalı olan geleneksel liderlik anlayışlarının aksine, dağıtılmış liderlik örgüt üyelerinin iş birliği içinde çalışarak uzmanlık kazandığı kolektif liderliğin bir şekli olarak kabul edilmektedir (Harris, 2003). Dağıtılmış liderliği benimseyen örgütlerde, liderin, liderlik eyleminin merkezindeki yerini kaybetmesi (*de-centre*) söz konusudur (Gronn, 2002). Liderlik, sadece tepede bulunan kişinin tekelinde olmaktan çıkmış, örgüt içerisinde hangi kademedede olursa olsun bir şekilde liderlik eden herkesin katkıda bulunduğu bir eylem haline gelmiştir (Goleman, 2002'den akt. Harris, 2003). Bu yüzden, dağıtılmış liderliği rehberlik etme ve yönlendirme konusunda farklı kaynakların işe koşulduğu bir eylem olarak algılamak mümkündür (Harris, 2003). Elmore (2000) ise, söz konusu farklı kaynakların örgütün amacına ulaşması için uyumlu bir şekilde hareket etmesi açısından, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan ortak kültür ve değerlerin önemini vurgulamaktadır.

Okul liderliği açısından ele alındığında, dağıtılmış liderlik yaklaşımı bir okulda birden fazla okul müdürü olmasını gerektirmektedir (Spillane, 2006, s. 13). Eş başkan kavramından yola çıkarak bu kavramı eş müdür ifadesi ile tanımlamak mümkün görünmektedir. Spillane, ayrıca, liderliğin resmi olarak liderlik koltuğunu dolduran bireylerin eylemlerinden daha fazlasını ifade ettiğini belirtmektedir. Spillane'e göre, formal ve informal liderlerin, liderlik eylemlerini üstlenmesi mümkündür. Spillane, okul liderliğinin liderler arasında dağıtılmasının ise sadece yasalarla, yönetmeliklerle veya okul müdürlerinin aldıkları kararlar yoluyla gerçekleşmediğini vurgulamaktadır, çünkü öğretmenler veya ebeveynler de kendi inisiyatifleri ile liderliğin getirdiği sorumlulukları üstlenebilmektedir. Harris (2008, s. 37) de, liderlik eylemini üstlenen grupların oluşumunun resmi yollarla olabildiği gibi, bu grupların kendiliğinden de oluşabileceğini belirtmektedir. Bu noktada, dağıtılmış liderliğin, liderlik eylemine bir şekilde katılan bütün bireylerin veya grupların etkinliklerini birleştiren ve bütünleştiren bir yanı olduğu düşünülmektedir. Dağıtılmış liderlik yaklaşımının öne sürdüğü ve her örgüt için geçerli olabilecek tek bir modelin varlığından söz etmek mümkün değildir (Harris, 2008, s. 37). Dağıtılmış liderlik, herhangi bir örgütte ortaya çıkıp gelişebileceği gibi, içine doğduğu örgütün niteliklerinden de bağımsız değildir (Gronn, 2008). Bu yüzden, dağıtılmış liderlik yapısal, kültürel, sosyal ve bireysel özelliklerin ve eylemlerin bir araya gelerek oluşturduğu karmaşık bir bütün olarak algılanmaktadır (Ritchie ve Crick, 2007, s. 41). Ritchie ve Crick, bu karmaşıklıktan yola çıkarak dağıtılmış liderliğin temel özelliklerini şöyle sıralamaktadır: Dağıtılmış liderlik (i) liderliğin sınırlarını genişletir, (ii) geleneksel hiyerarşiye meydan okur, (iii) örgüt üyelerinin birleştirilmiş gücünü ve coşkusunu kullanan bütüncül bir yaklaşımdır, (iv) işbirliği içinde çalışan profesyonellerin amaçlı eylemlerini gerektirir, (v) liderlik eylemini gerektiren amaca ve bu amaca ilişkin gerekli uzmanlık ve yaratıcılığa sahip olan kişiye bağlı olarak çeşitli kaynakların bir araya gelmesi ile oluşabilir ve (vi) özerklik ile karşılıklı dayanışmayı öngören birbirine bağlılığı teşvik eder.

### Dağıtılmış Liderlik Ne Değildir?

Dağıtılmış liderlik, işbirlikçi liderlik, paylaşılan liderlik, eş-liderlik, demokratik liderlik, takım liderliği ve durumsal liderlik ile eş anlamlı kullanıldığı gibi dönüşümsel liderlik yaklaşımının bir türevi olarak da görülmesine rağmen aslında bu liderlik türleri ile aynı değildir (Spillane, 2005; 2006, s. 22). Bu yüzden, dağıtılmış liderlik yaklaşımının ne olduğunu tam olarak anlayabilmek için dağıtılmış liderliğin ne olmadığına da açık bir şekilde ortaya konulması gerektiği düşünülmektedir. Bu yüzden, çalışmanın bu bölümünde dağıtılmış liderliğin ne olmadığı üzerinde durulmuştur.

Spillane'e (2005) göre, dağıtılmış liderlik bir yere kadar paylaşılan liderliğe izin verebilir, fakat paylaşılan liderlik ile tam olarak örtüşmez; çünkü liderliğin dağıtılmış olması, paylaşılmasından daha geniş bir anlama sahiptir. Fitzsimons, James ve Denyer (2011) ise, dağıtılmış liderlik ile paylaşılan liderliğin birbirinin yerine kullanılmasına rağmen aslında bu iki liderlik yaklaşımının felsefi temellerinin farklı olduğunu belirtmektedir. Dağıtılmış liderlik ile paylaşılan liderlik arasındaki temel farklar Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Dağıtılmış Liderlik ile Paylaşılan Liderlik Arasındaki Temel Farklar

Paylaşılan Liderlik	Dağıtılmış Liderlik
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderlik, önceden belirlenmiş bir lider ile liderlik rollerini paylaşan diğer grup üyeleri tarafından yürütülür.</li> <li>Liderlik, karşılıklı bir etkileme süreci sayesinde, kendileri liderlik eden ve diğerlerinin de liderlik etmesine izin veren birden çok bireyin varlığını gerektirir.</li> <li>Biliş, grup üyeleri tarafından paylaşılır.</li> <li>Bir grup içindeki etkinin toplamı sayesinde yarar sağlar (kolektif etki).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderlik, sadece önceden belirlenmiş, formal liderler tarafından değil örgüt içindeki pek çok birey tarafından yürütülür.</li> <li>Liderlik eylemi, liderler, izleyenler ve örgütsel bağlam arasındaki etkileşimden doğar ve bu etkileşim tarafından şekillenir.</li> <li>Biliş hem grup üyelerini hem de grup üyelerinin içinde bulunduğu bağlamı kapsayacak şekilde genişler ve esner.</li> <li>Uyumlu eylem (<i>concertive action</i>), eşgüdümlü performans (<i>co-performance</i>) veya birleşik eylemlilik (<i>conjunct agency</i>) yoluyla yarar sağlar.</li> </ul>

Kaynak: Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. (2011). Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 313-328.

Tablo 1’de de görüldüğü gibi, paylaşılan liderlik ile dağıtılmış liderlik ilk bakışta birbirine oldukça benzer olsa da aralarında oldukça önemli farklar bulunmaktadır. Bu yüzden, bu iki kavramın sık sık birbirinin yerine kullanılması, aralarındaki teorik farkların tamamen göz ardı edilmesi anlamına gelmektedir.

İşbirlikçi liderlik, doğası gereği dağıtılmış bir özelliğe sahip olsa da dağıtılmış liderliğin bütün örnekleri işbirlikçi olmayabilir (Spillane, 2006, s. 23). Spillane’e göre, dağıtılmış liderlik yaklaşımını benimseyen bir örgüt, örgütteki mevcut duruma göre daha çok veya daha az işbirlikçi olmayı gerektirebilir. Spillane, benzer şekilde, dağıtılmış liderliği benimseyen bir örgütte demokratik liderlik söz konusu olabileceği gibi otokratik liderliğin de görülebileceğini belirtmektedir. Ayrıca, dağıtılmış liderlik yaklaşımı gereği, liderlik bir örgütte birden fazla lider arasında dağıtılmış olsa da bu dağıtım demokratik yollarla gerçekleşmemiş olabilir (Woods, 2004). Takım liderliği de liderliğin dağıtılmasını gerektirmemektedir (Spillane, 2005; 2006, s. 23). Spillane’e göre, liderliği, liderler, izleyenler ve durum arasındaki etkileşim olarak görmeyen bir takım, liderlik eylemini yerini getiriyor olabilir ki liderliği etkileşim olarak görmeyen bir anlayış zaten temelde dağıtılmış liderliğe aykırıdır. Spillane, eş-liderlik kavramının da liderliğin dağıtılmasını gerektirse de tıpkı takım liderliği gibi, liderlik eylemini lider-izleyen-durum arasındaki etkileşim olarak görmediğini ifade etmektedir ki bu noktada eş-liderlik dağıtılmış liderlikten ayrılmaktadır. Spillane, ayrıca, eş-liderlik anlayışının, liderlerin ortak değerleri, emelleri ve hedefleri olduğu anlayışına dayandığını belirtmekle birlikte dağıtılmış liderlik yaklaşımının, liderlerin ortak değerlere ve hedeflere sahip olmasını gerekli kılmadığını vurgulamaktadır. Bu yüzden, her dağıtılmış liderliğin eş-liderlik olmadığını söylemek mümkün görünmektedir. Spillane’e (2006, s. 24) göre, dağıtılmış liderlik kavramsal olarak dönüşümsel liderlikten de farklıdır. Spillane, dağıtılmış liderliğin, dönüşümsel liderliği etkileşimsel liderlikten daha üstün tutmadığını; aksine, dağıtılmış liderliğin dönüşümsel veya etkileşimsel olabileceğini belirtmektedir. Spillane, ayrıca, dağıtılmış liderliğin, liderliğin merkezine herhangi bir kişiyi değil liderlik eyleminin kendisini koyduğunun altını çizerek dağıtılmış liderliğin, bu noktada da dönüşümsel liderlikten ayrıldığını ifade etmektedir.

Dağıtılmış liderliğin yukarıda belirtilen liderlik yaklaşımları ile eş anlamlı olarak kullanılmasının yanı sıra bu kavramın doğru yorumlanması ile ilgili de birbiri ile çelişen anlayışlar mevcuttur (Harris, 2008, s. 33). Harris’e göre, genelde sanılanın aksine, dağıtılmış liderlik herkesin liderlik ettiği anlamına gelmemektedir. Harris, aynı anda herkesin liderlik eylemleri sergilediği bir örgütün, etkililik ve verimlilik açısından sorgulanması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, dağıtılmış liderlik herhangi bir örgütte formal liderlere gerek olmadığını da öngörmemektedir (Harris, 2003). Aksine, formal liderlerin dağıtılmış liderlik yaklaşımının hayata geçirilmesinde katalizör görevi üstlenmek gibi temel bir görevi olduğu düşünülmektedir. Harris, formal liderlerin, örgütte değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirmek için informal liderlere destek vermelerinin çok önemli olduğunu belirtmektedir. Formal liderler, aslında örgütlerde dağıtılmış liderliğin hayata geçirilmesini sağlayabilecek yegâne kişilerdir ki dağıtılmış liderliğin örgüt içinde başarıyla uygulanması için gerekli ortamı ve koşulları yaratmakla yükümlüdürler (Harris, 2008, s. 35). Bu noktada, formal liderler ile informal liderler arasındaki güç ilişkisinin dağıtılmış liderlik açısından hayati bir değer taşıdığı düşünülmektedir.

Dağıtılmış liderlik, bir kişi tarafından diğerlerine veya bir grup tarafından diğer bir gruba yapılan bir şey de değildir (Bennett, 2003’ten akt. Bolden, 2011). Bennette’e göre, dağıtılmış liderlik bireylerin eyleminden ziyade etkileşim ve iletişimden beslenen bir grup eylemidir. Bu bağlamda, dağıtılmış liderlik yaklaşımının benimsendiği örgütlerde liderler ve izleyenler gibi, aktif ve pasif olmakla birlikte birbirinden kesin çizgilerle ayrılmış iki tarafın varlığından söz etmenin mümkün olmadığı düşünülmektedir.

Dağıtılmış liderlik, yetki devri (*delegation*) yoluyla, formal liderin istenmeyen görev ve sorumlulukları daha alt kademedeki bireylere vermesiyle yeni liderlerin ortaya çıkmasını sağlayan bir yaklaşım da değildir (Harris, 2003). Aksine, formal liderler örgüt içinde gücün yeniden dağıtılması yoluyla liderlik eylemini dağıtmış olurlar ki liderlik eylemini yerine getiren informal liderlerin üstlendikleri sorumluluk ve görevler, örgüt açısından oldukça önemli olabilir (Harris, 2008). Bush ve Glover’e göre (2012), liderliğin dağıtılması, karar verme sorumluluğunun da paylaşılmasını gerektirirken, yetki devri bir örgüt içinde üst kademedeki bir kişinin alt kademedeki bir kişiye, yani yukarıdan aşağıya, görev verilmesini ifade etmektedir. Bu yüzden, dağıtılmış liderliği, yetki devri yoluyla başarılabilecek bir liderlik yaklaşımı olarak algılanmanın doğru olmayacağı düşünülmektedir.

### Gronn ve Spillane’in Dağıtılmış Liderliğe Bakışı

Dağıtılmış liderlik, özellikle son yıllarda sık kullanılan bir kavram olsa da üzerinde anlaşılan tek ve ortak bir tanımdan yoksundur (Harris vd., 2007). Bu kavramın farklı kişiler için farklı anlamlara geldiğini ifade eden Harris

ve diğerleri, dağıtılmış liderlik yaklaşımını bu açıdan bukalemuna benzetmektedir. Ancak, farklı tanımları ve yorumları olsa da dağıtılmış liderlik yaklaşımının çerçevesini, bu yaklaşımın kurucuları olarak kabul edilen Gronn ve Spillane'in bakış açıları ile çizmenin doğru olacağı düşünülmektedir.

### *Gronn'a Göre Dağıtılmış Liderlik Yaklaşımı*

Gronn'a (2000) göre, görevlerin ve eylemlerin dağıtılması fikri yeni bir iş bölümü anlayışını da beraberinde getirmektedir. Gronn, örgütlerdeki iş bölümünün yeniden yorumlanmasının ise, geleneksel bir şekilde tanımlanan bireysel rollere ve lider-izleyen anlayışına eleştirel bir bakış açısı geliştirmek anlamına geldiğini belirtmektedir. Liderliğin bireyselci bir yaklaşımla ele alınmasının temelinde bir birey, grup veya örgütün etkili ve verimli bir performans sergilemesinin, amaca ulaşmada doğru yolu bilen ve diğerlerini bu yola girmeye ikna edebilen tek bir bireyin liderliğine dayandığı görüşü yatmaktadır (Yukl, 1999'dan akt. Gronn, 2000). Bu bireyselci yaklaşımın aslında lider-izleyen düalizminin bir açıklaması olduğunu belirten Gronn (2000), bu anlayışa göre, liderlerin izleyenlerden üstün olduğunu, izleyenlerin liderlere bağlı olduğunu ve liderliğin başkaları adına, onlar için ve onlara yapılan bir şey olduğunu ifade etmektedir. Gronn'a göre ise, liderliği yaymak, liderliğin bir kişide yoğunlaştırılmasından daha etkili sonuçlar verecek bir yöntemdir (Gronn, 2003'ten akt. Baloğlu, 2011).

Gronn (2000), liderliğin yeniden yorumlanması sürecinde etkinlik teorisinin (*activity theory*) de dikkate alınması gerektiğini vurgularken dağıtılmış liderliğin temelindeki anlayışlardan birinin de bu teori olduğunu belirtmektedir. Vygotsky'nin görüşlerine dayanan etkinlik teorisi, amaçların gerçekleştirilmesi sürecine etki eden sosyo-kültürel unsurlar üzerinde durmaktadır (Baloğlu, 2011). Değişmeyip sabit kalan lider-izleyen düalizmini geride bırakıp çoğulcu olmanın yanı sıra kendiliğinden ortaya çıkan görev-odaklı rollerin de olası olduğunu kabul etmek, etki (*influence*) ile etkinlik (*activity*) arasındaki ilişkinin yeniden gözden geçirilmesini gerektirmektedir (Gronn, 2000).

Etkinlik teorisine göre, bir etkinliği gerçekleştirme sürecinde hiçbir eylem bir diğerinden bağımsız değildir (Baloğlu, 2011). Baloğlu, bu açıdan bakıldığında, liderliğin hiyerarşik pozisyonu dikkate almaksızın günlük etkinlikler içerisinde gerçekleşen bir süreç olduğunu; bu yüzden, liderlik eyleminin sosyo-kültürel unsurlardan, kurallardan ve örgüt üyelerinin eylemlerinden etkilendiği gibi onları da etkilediğini belirtmektedir. Baloğlu'na göre, bir örgütte, örgüt üyeleri kendi etkilerini ne kadar çok kullanırsa, liderlik de o ölçüde dağıtılmış olur. Etkinlik teorisinin liderlik anlayışına yansımaları sonucunda, etkinin örgütlerde akışkan bir niteliğe büründüğü belirtilmektedir (Gronn, 2000). Gronn, etkinlik teorisinden yola çıkarak dağıtılmış olan etkinin, liderliğin de dağıtılmasını beraberinde getirdiğini belirtmektedir. Dağıtılmış liderlik yaklaşımını etkinlik teorisi ile birlikte ele alan Gronn, etkinlik teorisinin örgütsel yapılar ve örgüt üyelerinin eylemleri arasında bir köprü kurulmasına yardımcı olduğunu ifade etmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi, Gronn'a (2002) göre, dağıtılmış liderliğin başlangıç noktası örgütteki iş bölümüdür. Gronn, liderliğin, iş bölümü anlayışı ile dağıtıldığında, formal liderlerin gücünün ortadan kalkmadığını; aksine, formal liderler ile informal liderlerin birbirini karşılıklı olarak güçlendirdiği bir durum ortaya çıktığını belirtmektedir. Dağıtılmış liderlik yaklaşımını, tek adam liderliğinin alternatifi olarak sunan Gronn (2009), bu yaklaşımı daha sonra melez (*hybrid*) olarak adlandırılabilir ikili bir yapı içerisinde ele almaktadır. Gronn'a (2008) göre, etkili liderlik odak liderlik ile dağıtılmış liderliğin uygun bir şekilde karışmasıyla mümkün olabilir. Gronn, liderliğin, iş birliğine dayalı iş bölümünü gerektirmesine rağmen bazı temel rollerin önceden belirlenmiş olan bireysel liderler tarafından yerine getirilmesinin de kaçınılmaz olduğunu vurgulamaktadır. Bu yüzden, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yer geldiğinde odak liderliği temel alan uygulamalar, dağıtılmış liderlik anlayışı ile birlikte var olabilmektedir (Gronn, 2006).

Gronn'a (2003) göre, dağıtılmış liderliğin temelinde toplamlı (*aggregated*) ve bütüncül (*holistic*) iki eylem yer almaktadır (akt. Baloğlu, 2011). Toplamlı modele göre, örgüt üyelerinin sahip oldukları bilgi ve beceriler, birbirini tamamlayarak örgütün amacına ulaşması yolunda bir liderlik eylemi havuzu oluşturmaktadır (Gronn, 2000). Bir örgütte bireysel liderlerin eylemleriyle ortaya çıkan çıktıların toplamından daha büyük ve anlamlı çıktılar elde etmek için, bireylerin tek tek sahip olduğu bu bilgi ve becerilerin liderlik havuzunda toplanması gerekmektedir (Gronn, 2003'ten akt. Baloğlu, 2011). Toplamlı liderlik anlayışı, liderliği yayma (*additive*) ve liderliği uyumlaştırma (*concertive*) eylemlerini içinde barındırmaktadır (Gronn, 2002). Gronn'a göre, odak liderliğin tam tersi bir durumu öngören yayma eylemi, bir örgütte liderliği tek kişide yoğunlaştırmak yerine, örgüt üyelerine yaymayı esas almaktadır. Gronn, uyum eyleminin ise, örgüt üyeleri arasında yayılmış olan liderliğin, birbirini olumlu etkilemesini sağlamak olduğunu ifade ederken uyum eylemi sayesinde liderliğin, kendi parçalarının toplamından daha fazlasına denk geldiğine dikkat çekmektedir.

Bu noktada, Gronn'un dağıtılmış liderliği holizm fikri ile ele aldığını belirtmekte fayda vardır. Holizm, bütünü, kendisini oluşturan parçaların toplamından daha fazlası olduğunu öngören bir anlayıştır (Baloğlu, 2011). Bir diğer deyişle, "bir artı birin ikiden fazla ettiğini" söylemek mümkündür. Bennis ise, holizmi "Hiçbirimizin zekâsı hepimizinki kadar parlak olamaz." sözleriyle ifade etmektedir (akt. Friedman, 2010, s. 108). Gronn (2002), holizm fikrini liderlik açısından ele aldığı anda, bir toplama işleminden ziyade bir düzenleme işi olarak görmektedir. Gronn'a göre, dağıtılmış liderlik, parçalardan bütün oluşturmayı öngörürken parçaların birleşmesi yoluyla ortaya çıkan bütün, kendine özgü işlevleri ve özellikleri olan yapısal bir bütünlüktür. Günümüz örgütlerinde çalışanların karşılıklı bağımlılıklarının ve iş birliğine duyulan ihtiyacın artması ile birlikte, holistik yaklaşımın dağıtılmış liderliğin hayata geçirilmesi ve uygulanması açısından önemli bir role sahip olması kaçınılmazdır (Baloğlu, 2011).

### *Spillane'e Göre Dağıtılmış Liderlik Yaklaşımı*

Spillane (2005), başarılı liderlik öykülerinin benzer aşamalardan geçtiğinden söz etmektedir. Bu aşamalar şöyledir: (i) Karizmatik bir lider, örgüt içinde bir değişim başlatır, (ii) değişimin başlaması, yeni beklentilerin ve yeni bir vizyonun oluşmasını sağlar, (iii) yeni bir vizyon beraberinde yeni uygulamaları ve yeni rutinleri getirir, (iv) yeni uygulama ve rutinler örgüt kültüründe değişmelere sebep olur, (v) değişim, örgüt üyelerinin mutlu olmasını sağlar ve (vi) başarı gelir. Spillane'e göre, bu aşamaları içeren liderlik öyküleri, lideri kahramanlaştıran tek adam liderliğini akıllara getiren bir uygulama olmakla birlikte temelde bazı yanlışlar içermektedir. Spillane, tek adam liderliğinin, liderliğin nasıl olduğu sorusundan çok ne olduğu sorusu üzerinde durduğunu; oysa nasıl sorusunun, liderlik eylemine odaklandığını ve liderlik eyleminin de liderlerin ne yaptığı değil, nasıl yaptığı ve neden yaptığı ile ilgilendiğini belirtmektedir.

Spillane'nin (2006, s. 3) dağıtılmış liderlik anlayışına göre, liderler buzdağının sadece görünen kısımlarıdır. Spillane'e göre, liderlik eylemi liderlerin, liderleri izleyenlerin ve her ikisinin de içinde bulunduğu durumun etkileşiminin bir ürünüdür. Bu yüzden, Spillane'e göre, dağıtılmış liderlik anlayışında oldukça önemli olan üç temel unsur vardır: Birincisi, bu yaklaşımın odak noktası liderlik eylemidir. İkincisi, liderlik eylemi, liderler, izleyenler ve durumun etkileşiminden doğar. Üçüncüsü, durum, liderlik eylemini etkilerken liderlik eyleminden etkilenmektedir de. Spillane'e (2006, s. 4) göre, liderlik sadece kahramanları değil sıradan fanileri de önemsemekte, sadece formal liderlerin rollerini değil, resmi yollarla liderlik rolünü üstlenmemiş olanların eylemlerini de dikkate almaktadır.

Spillane (2006, s. 12), dağıtılmış liderliğin iki temel yanı olduğundan söz etmektedir: Lider-ve (*leader-plus aspect*) ve liderlik eylemi (*leadership practice*).

- Lider-ve: Dağıtılmış liderlik yaklaşımına göre, liderlik bir örgütün tepesinde bulunan müdür veya yönetici ile sınırlı değildir. Dağıtılmış liderlik, liderlik eyleminin birden fazla lider tarafından yürütülmesini öngörmektedir. Formal liderin yanı sıra informal liderler de zaman zaman liderlik eylemine katkıda bulunabilirler.
- Liderlik Eylemi: Dağıtılmış liderlik yaklaşımının odak noktası, liderlik rolleri ve işlevleri ile de sınırlı değildir. Liderlik eylemi, liderler, izleyenler ve durumun etkileşimi ile oluşan bir süreçtir.

Spillane'e (2005) göre, liderliği liderlik pozisyonunda bulunanların eylemlerinden ibaret saymak üç temel sebepten ötürü yanlıştır: Birincisi, liderlik eylemi birden çok liderin varlığını gerektirirken söz konusu liderler formal de olabilir informal de olabilir. İkincisi, liderlik eylemi, lideri izleyenlere yapılan bir şey değildir. Dağıtılmış liderlik anlayışına göre, izleyenler sadece lideri takip eden edilgenler değildir. Aksine, izleyenler liderlik eyleminin en önemli üç bileşeninden biridir. Üçüncüsü, liderlik eyleminde önemli olan bireylerin eylemleri değil, bu eylemler arasındaki etkileşimdir.

Spillane (2006, s. 16), dağıtılmış liderlik açısından birlikte çalışmanın önemli olmakla birlikte yeterli olmadığını belirtmektedir. Spillane'e göre, liderlik, bireyler arasındaki bağlar ve uyum yoluyla oluşmaktadır. Spillane, bu uyumu dans metaforu ile gözler önüne sermekte; iyi bir dans için, dans edenlerin bireysel hareketlerinden çok, aralarındaki bağın, yani uyumun önemli olduğunun altını çizmektedir. Spillane (2005), ayrıca, liderlerin izleyenleri etkilediğini, fakat aynı zamanda onlardan etkilendiğini belirtmektedir. Spillane'e göre, liderlerle ve içinde bulunulan durumla etkileşim içinde olan izleyenler de liderleri etkileyerek, onların yerine getireceği liderlik eylemine yön verebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, liderlerin yalnız izleyenlerle değil içinde bulunulan durumla da etkileşim halinde olduğunu bir kez daha vurgulamakta fayda görülmektedir.

Liderliğin dağıtılıp dağıtılmadığı kadar nasıl dağıtıldığı da çok önemlidir (Spillane, 2006, s. 15). Spillane'e göre, liderlik formal veya informal liderlerin tek tek veya birlikte tasarladığı bir model çerçevesinde dağıtılabilir gibi



liderliğin dağıtılması her zaman belirli bir model yoluyla veya yasa ve yönetmelikler aracılığıyla gerçekleşmek zorunda değildir. Spillane, liderliğin dağıtılmasının, kendiliğinden ortaya çıkan bir durum da olabileceğini belirtmektedir. Spillane, ayrıca, örgütün beklenmedik bir sorunla karşılaştığında formal ve informal liderlerin sorunu çözmek üzere birlikte hareket ettikleri bir model aracılığıyla da liderliğin dağıtılabilirliğini ve bu durumda liderliğin kriz yoluyla dağıtıldığını söylemenin mümkün olduğunu ifade etmektedir.

Dağıtılmış liderlik yoluyla, bireyler birbirlerinin eylemleri arasında bir etkileşim oluşmasını sağlamakta ve liderlik bu etkileşim sayesinde gerçekleşmektedir (Spillane, 2006, s. 60). Liderlik eylemini sadece liderin yaptıkları ile sınırlamayan, durumu ve izleyenleri de liderlik eyleminin iki önemli bileşeni olarak gören Spillane, dağıtılmış liderlik yaklaşımını ele alış biçiminde yeni fikirlerle eskileri birleştirmektedir. Spillane (2005; 2006), bu noktada, dağıtılmış liderlik yaklaşımının yıllanmış bir şarabın yeni bir şişede sunulmuş hali olmadığını, yepyeni bir şarap olduğunu belirtmektedir.

### Dağıtılmış Liderlik Uygulamaları: Güçlü ve Zayıf Yanlar

Spillane'in (2006, s. 9) belirttiği gibi, dağıtılmış liderlik, liderlik eyleminin sorunlarını çözmek için sunulan bir reçete değil, liderliğin nasıl daha etkili olabileceği konusunda öngörü sağlamak için yararlanılabilecek bir yaklaşımdır. Bundan dolayı, dağıtılmış liderliğin örgütlerde uygulanmasına ilişkin tek ve kesin bir modelin varlığından da söz edilememektedir (Gronn, 2008). Herhangi belirli bir durumda veya örgütte, dağıtılmış liderliğin farklı yansımalarını görmek mümkündür (Bolden, 2011). Dağıtılmış liderlik, örgütlerde – bu çalışma bağlamında okullarda - kurulan liderlik takımları yoluyla hayata geçirilebileceği (Bush ve Glover, 2012) gibi, ebeveynlerin öğrencilere materyal dağıtmak üzere sınıflara davet edilmesi de dağıtılmış liderlik uygulamalarından biri olarak kabul edilmektedir (Mayrowetz, 2008). Dağıtılmış liderliğin ortaya çıkabileceği farklı desenleri, dört araştırmacının gözünden betimleyen taksonomi Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Dağıtılmış Liderlik Desenleri

Gronn (2002)	Macbeath ve diğerleri (2004)	Leithwood ve diğerleri (2006)	Spillane (2006)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Spontan İş birliği:</i> Farklı bilgi, beceri ve/ya yeteneklerden sahip bireylerden oluşan gruplar belirli bir görevi/projeyi tamamlamak üzere biraraya gelir ve görev tamamlandıktan sonra dağılır.</li> <li>• <i>Sezgisel Çalışma İlişkileri:</i> Birbirlerine karşı güven duygusu besleyen iki veya daha fazla birey, kendilerine bu yönde bir talimat verilme de, bir görevi tamamlamak için ortak hareket etmeyi benimser.</li> <li>• <i>Kurumsallaşmış Uygulama:</i> Bireyler arasında iş birliğini sağlamak için komite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Formal Dağıtım:</i> Liderlik kasıtlı olarak devredilir.</li> <li>• <i>Prağmatik Dağıtım:</i> Liderlik rolleri sorumlulukları farklı aktörler arasında müzakere yoluyla dağıtılır.</li> <li>• <i>Stratejik Dağıtım:</i> Liderliğe ilişkin belirli bir ihtiyacı karşılamak üzere belirli bilgi ve becerisi olan ve/ya kaynaklara ulaşma olasılığı olan yeni kişiler işe koşulur.</li> <li>• <i>Artan Dağıtım:</i> Bireyler deneyim kazandıkça liderliğe ilişkin daha çok sorumluluk alırlar.</li> <li>• <i>Fırsatçı Dağıtım:</i> Bireyler, önceden planlamadan, fakat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Planlı Uyum:</i> Müzakere sürecinin ardından, kaynaklar ve sorumluluklar belirli bir göreve veya fonksiyona en iyi liderlik edecek bireylere ve/ya kişilere kasten dağıtılır.</li> <li>• <i>Spontan Uyum:</i> Liderlik görevleri ve fonksiyonları planlanmamış bir şekilde dağıtılır, kimin hangi liderlik fonksiyonunu yerine getireceğine ilişkin planlanmamış ve sezgisel kararlar dağıtılmasında etkilidir.</li> <li>• <i>Spontan Uyumsuzluk:</i> Liderlik planlanmamış bir şekilde dağıtılır,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>İşbirlikçi Dağıtım:</i> Aynı yerde ve aynı zamanda çalışan iki veya daha fazla lider, birlikte çalışır.</li> <li>• <i>Kolektif Dağıtım:</i> Aynı zamanda, fakat farklı yerlerde çalışan iki veya daha fazla liderin eylemlerine dayalıdır. Liderler, farklı yerlerde birbirlerinden bağımsız çalışıyor gibi görünseler de birbirine bağımlı ortak çalışmalar yürütür.</li> <li>• <i>Koordine Edilmiş Dağıtım:</i> Farklı yerde ve farklı zamanda belirli bir sırayla gerçekleştirilmesi gereken liderlik eylemlerini ifade eder. Bayrak</li> </ul>

veya takım gibi formal örgütsel yapılar devreye girer.	gönüllü olarak, görevlerinin gerektirdiğinden daha fazla sorumluluk alırlar.	fakat bu kez planlanmamış dağıtım liderlik eylemlerinin uyumsuzlaşmasına neden olur.	koşusunda olduğu gibi, birlikte oluşan performans belirli bir sıraya dayanır.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kültürel Dağıtım: Liderlik, bir örgütün veya grubun üyeleri tarafından doğal olarak kabul edilirken bireyler arasında organik bir şekilde paylaşılır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Anarşik Uyumsuzluk:</i> Liderler birbirinden bağımsız bir şekilde kendi amaçları doğrultusunda hareket eder. Liderler, diğer liderlerin etkisini ve eylemlerini reddetme eğilimindedir.</li> </ul>	

Tablo 2'den de anlaşıldığı gibi, Gronn ve Spillane dağıtılmış liderliğin kişilerarası dinamiklerine ve insanların ortak amaçlara ulaşmak için iş birliğine gitme yollarına odaklanırken Macbeath ve diğerleri (2004) ile Leithwood ve diğerleri (2006), dağıtılmış liderliğin daha farklı şekillerine vurgu yapmaktadır (akt. Bolden, 2011). Bolden'a göre, dört desenin de ortak noktası ise, örgütlerin kendi kültürüne göre dağıtılmış liderliğin de kurumsallaşması (*institutionalization*) aşamasında farklılıkların ortaya çıkabileceğini kabul etmesidir. Ayrıca, Gronn ve Spillane'in yanı sıra Macbeath ve diğerleri (2004) ortaya koydukları dağıtım şekillerinden herhangi birinin diğerine göre daha etkili ve tercih edilesi olduğunu belirtmezken Leithwood ve diğerleri (2006), örgütün verimliliği için planlı ve spontan uyumun daha etkili olacağı görüşündedir.

Çalışmanın bu bölümünde, dağıtılmış liderliğin bir hayal olmaktan çıkıp Tablo 2'de sunulan farklı yollarla gerçeğe dönüştürüldüğü örgütlerde ne gibi faydaların elde edildiğine odaklanılarak bu liderlik yaklaşımının güçlü yanları üzerinde durulmuştur.

Her geçen gün daha fazla taraftar bulan dağıtılmış liderlik yaklaşımının, okul ve öğrenci çıktıları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür (Bush ve Glover, 2012). Başarılı okul liderliğinin yedi önkoşulu olduğunu belirten Leithwood ve diğerleri (2006), bunlardan ikisinin dağıtılmış liderlik ile ilgili olduğunu belirtmektedir (akt. Bush ve Glover, 2012). Leithwood ve diğerlerine göre, bu iki unsur şunlardır: (i) Okul liderliği dağıtıldığı zaman, okul ve öğrenciler üzerinde daha büyük bir etki yaratmaktadır ve (ii) liderliğin dağıtılmasına ilişkin bazı uygulamalar diğerlerine göre daha etkili olabilmektedir. Okul müdürünün tekelinde olan etki veya güç dağıtıldığı zaman, okul müdürünün gücünün eksilmediğini vurgulayan Leithwood ve diğerleri, liderliğin dağıtılmasının oldukça olumlu sonuçlar doğurduğunu belirtmektedir.

Mutter'a (2003, s. 4) göre, liderliğin dağıtılması, aşırı iş yükü altında ezilen ve liderlik rolünün gereklerini yerine getiremeyen yöneticilerin yardım almasını sağlarken aynı zamanda okuldaki bütün personelin karar alma sürecine ve liderlik eylemlerine katılımını kolaylaştırmaktadır ki bu katılım okulların etkililiğini arttırmaktadır (akt. Mayrowetz, 2008). Ayrıca, birçok kişinin liderlik eylemine katıldığı okullarda, liderlik eylemine katkıda bulunan bu bireyler hem kendileri hakkında hem de okulun karşılaştığı meseleler konusunda daha çok bilgi sahibi olacak ve bir farkındalık geliştirecektir (Mayrowetz, 2008). Mayrowetz, okullarda oluşan bu kolektif kapasitenin bir süre sonra, okulun ihtiyaçlarını kendi kendine karşılayabileceği bir noktaya kadar yükselebileceğini belirtmektedir. Bir diğer deyişle, dağıtılmış liderlik öğretmenlerin birlikte çalışarak uzmanlık geliştirdikleri ve kolektif bir liderlik oluşturdukları, bu yolla da örgüt içindeki insan kapasitesini en üst noktaya taşıdıkları bir liderlik yaklaşımı olarak ifade edilmektedir (Harris, 2008, s. 18).

Dağıtılmış liderlik yaklaşımının uygulamaya aktarılması aşamasında, liderliğin dağıtılıp dağıtılmadığı değil, liderliğin nasıl dağıtıldığı önem kazanmaktadır (Gronn, 2008). Leithwood ve diğerleri (2007) de, dağıtılmış liderliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinin liderliğin dağıtılma şekline bağlı olduğunu belirtmektedir (akt. Harris, 2008, s. 52). Leithwood ve diğerlerine göre, liderlik, liderlik eyleminin başarıyla yürütülmesine ilişkin görevlerin gerektirdiği bilgi ve uzmanlığa sahip olan veya bu bilgi ve uzmanlığı geliştirebilecek yeterlikte olan kişiler arasında dağıtılmalıdır. Ayrıca, etkili dağıtılmış liderlik planlanmış bir şekilde koordine edilmelidir.

Liderlik dağıtılırken dikkat edilmesi gereken hususların varlığından söz edildiğinde, söz konusu hususlara dikkat edilmediğinde ortaya çıkan olumsuz sonuçlar veya bunlara dikkat edilmesini engelleyen bazı faktörler karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, dağıtılmış liderliğin olumsuz sonuçları veya başarıyla hayata geçirilmesinin önündeki engeller, bu yaklaşımın zayıf yanları bağlamında ele alınmıştır.

Corrigan (2013), dağıtılmış liderliğin sadece etkili bir söz sanatı mı yoksa gerçek bir yaklaşım mı olduğunu sorguladıktan sonra bu kavramın son dönemlerde oldukça çekici bir yanının bulunmasına rağmen eğitimi yönetimi bağlamında olumsuz sonuçlar doğurabileceğini belirtmektedir. Harris ve diğerleri (2007), informal liderliğin dağıtılmasının takım içindeki yetersizlikleri daha da derinleştirerek takım çıktılarını olumsuz etkileyebileceği görüşünü savunan araştırmacıların varlığından söz etmektedir ki bu araştırmacılar daha çok değil daha az liderin tercih edilebilir bir durum olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, liderlik eylemine katılan bütün bireylerin, çok iyi birer lider olmama ihtimali bulunmaktadır (Kellerman, 2004'ten akt. Mayrowetz, 2008). Bu yüzden, liderliği çok sayıda kişiye dağıtmak riskli olabilir, çünkü bu durumda liderliğin dağıtılması yetersizliklerin de dağıtılması anlamına gelmektedir (Timperley, 2005, s. 417'den akt. Corrigan, 2013).

Liderliğin dağıtılması, birbiriyle çatışan öncelikler ve hedeflerin bir araya getirilmesini zorunlu kılarak yapısal ve kültürel sınırların çığnenmesini gerektirebilir (Harris vd., 2007). Bu yüzden, bir okul ortamında, liderliğin öğretmenler arasında dağıtılması arzu edilen bir durum olsa da zorlukların farkında olmakta yarar görülmektedir. Formal liderler açık bir şekilde izleyenlerden saygı ve otorite talebinde bulunmazken, öğretmen liderlerin formal otoritenin verdiği güce sahip olmadığı için kendisine saygı gösterilmemesi veya itiraz edilmesi durumlarında daha hassas olması muhtemeldir (Timperley, 2005, s. 412'den akt. Harris ve diğerleri, 2007). Bu durumda, dağıtılmış liderliğin örgüte uyumsuzluk ve anlaşmazlık getirmesi mümkün görünmektedir.

Harris'e (2008, s. 40) göre, dağıtılmış liderlik yaklaşımının okullarda benimsenmesi ve başarıyla uygulanmasının önünde üç temel engel vardır. Harris, bu engelleri şöyle sıralamaktadır:

- Mesafe: Diğer okullarla kurulan ortaklıklar ve yapılan iş birlikleri ile büyüyen ve daha karmaşık bir örgüt yapısına sahip olan günümüz okullarında, mesafe öğretmenlerin bir araya gelerek takım halinde çalışmasını engellemektedir. Bu yüzden, fiziksel uzaklık liderliğin dağıtılmasını engelleyebilir.
- Yapı: Günümüz okullarının yapısı tepeden aşağıya doğru giden bir yaklaşımla oluşturulduğu için, bu yapı öğretmenlerin birlikte çalışmasını ve liderlik rolleri üstlenerek özerklik kazanmasını engelleyen bir sorundur.
- Kültür: Liderliğin dağıtılması, okulların mevcut yapısından kurtularak liderliğin daha organik, doğal ve kontrol edilmesi daha güç bir yapıya kavuşturulmasını sağlayacak kültürel bir değişimi de gerektirmektedir.

Harris (2003; 2013), sorumluluk ve otoriteyi kimin dağıttığı sorusunun da çok önemli olduğunu belirtmektedir. Harris'e göre, liderlik sorumluluğunu öğretmenlere dağıtan kişi okul müdürü ise, bu dağıtımın yetki verme işleminden öteye gidememesi ihtimaller dâhilindedir. Okulun başarıya ulaşmasından sorumlu olan kişinin sadece tepede bulunan kendisi olduğunu düşünen bir okul müdürünün, liderliği okulun diğer üyelerine dağıtıp dağıtmamak konusunda bir ikilem yaşaması olasıdır (Harris, 2013). Bu noktada, okul müdürünün tutumu dağıtılmış liderliğin hayata geçirilmesi açısından oldukça önemlidir, çünkü dağıtılmış liderliğin hayata geçirilebilmesi için formal lider konumundaki kişilerin, ellerindeki gücü diğerlerine verme konusunda istekli olması gerekmektedir. Belirli etkinlikler ve konular üzerindeki doğrudan kontrolünü kaybeden formal liderler, daha kırılabilir bir yapıya bürünebilir veya bu kontrolü hiç kaybetmek istemeyebilir. Bu yüzden, Harris'e göre, bütün liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi, dağıtılmış liderliğin de etki ve otoritenin kötüye kullanılmasıyla ortaya çıkan karanlık bir tarafı bulunmaktadır.

## Sonuç ve Tartışma

Okulların dönüştürülmesinde ve küreselleşen dünyanın ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim kurumları haline getirilmesinde bireysel liderlerin tek başına başarıya ulaşması her geçen gün biraz daha olanaksız görünmektedir. Harris ve diğerlerinin (2007) de belirttiği gibi, olağanüstü bir öngörü ve vizyona sahip güçlü liderlerin günümüz okullarının taleplerini karşılayacak sayıda ve yeterlikte olmamaları, liderliğin dağıtılması fikrini gündeme getirmiştir.

Liderliğin, hiyerarşiye ve önceden belirlenmiş makamlara bağlı kalmadan birden fazla birey arasında formal veya informal yollarla dağıtılmasını ifade eden dağıtılmış liderlik, okullarda öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin de liderlik eylemine katılmasını öngörürken okul çevresindeki diğer kaynaklarla kurulacak bağlara ve iş birliğine de özel bir önem vermektedir (Baloğlu, 2011). Liderliğin temelinde yatan etki ve gücün sabit ve değişmez olmaktan ziyade akışkan bir yapıya sahip olduğunu belirten Gronn'a (2008) göre, dağıtılmış liderlik, liderliğin kimi zaman örgütün tepesindeki tek adam tarafından yürütüldüğü, kimi zaman da birden fazla birey arasında dağıtıldığı melez bir sistemdir. Spillane (2005; 2006) ise, dağıtılmış liderliğin liderler-izleyenler-durum arasındaki etkileşimden doğduğunu vurgulamaktadır.

Alanyazında dağıtılmış liderliğin olumlu sonuçlarına ilişkin çalışmalara (Botha ve Triegaardt, 2014; Harris, 2004; Heck ve Hallinger, 2009; Heck ve Hallinger, 2010; Hulpia ve Devos, 2010; Hulpia, Devos ve Keer, 2009; Hulpia, Devos ve Rosseel, 2009b; Jones, Lefoe, Harvey ve Ryland, 2012; Macbeath, 2005; Menon, 2005; Mullick, Sharma ve Deppeler, 2013; Özdemir ve Demircioğlu, 2014; Rabindarang, Bing ve Yin, 2014; White, 2014) rastlansa da liderliğin dağıtılmasının her zaman örgütsel iyileşmeyle sonuçlandığını söylemek mümkün değildir (Harris vd., 2007). Dağıtılmış liderliğin kim tarafından, nasıl ve hangi amaçla dağıtıldığı, bu yaklaşımın başarıya ulaşmasını sağlayacak kritik sorulardandır (Harris vd., 2007; Bush ve Glover, 2012). Ayrıca, yapılan alanyazın taramasında, 2000'li yılların başlarında Gronn ve Spillane'in çalışmalarıyla kavramsallaşan dağıtılmış liderliğin, genellikle eğitim yönetimi ve okul liderliği bağlamında ele alındığı görülmüştür. Ancak, son yıllarda dağıtılmış liderliğin farklı kurum ve kuruluşlardaki yansımalarına ilişkin çalışmaların da yapıldığı fark edilmiştir (Oborn, Barrett ve Dawson, 2013; Walter ve Hart, 2014).

Dağıtılmış liderlik, organizasyonların daha esnek, yenilikçi ve etkili olabilmesi için önemli bir model sunmaktadır. Bu bağlamda, araştırmacılara, bu yaklaşımın farklı kültürel ve örgütsel bağlamlardaki etkilerini daha derinlemesine incelemeleri ve teoriyi diğer liderlik modelleriyle karşılaştırarak daha kapsamlı bir anlayış geliştirmeleri önerilmektedir. Ayrıca, liderlik rollerinin daha etkin bir şekilde dağıtılabilmesi için, örgütsel yapılar içinde açık iletişim ve güçlü iş birliği ortamlarının sağlanması önemlidir. Uygulayıcılara, liderlik sorumluluklarını net bir şekilde tanımlamaları ve teknolojinin sunduğu imkanlardan faydalanarak daha verimli liderlik süreçleri oluşturmayı hedeflemeleri tavsiye edilmektedir. Bunun yanı sıra, liderlik becerilerinin sürekli gelişim gerektirdiği unutulmamalı ve bu becerilerin her seviyede desteklenmesi için eğitim ve geri bildirim süreçleri güçlendirilmelidir.

### **Çıkar Çatışması Beyanı**

Yazar, bu makalenin araştırma, yazarlık ve/veya yayın süreci ile ilgili herhangi bir potansiyel çıkar çatışması olmadığını beyan eder.

### **Mali Destek**

Yazar, bu makalenin araştırılması, yazılması ve/veya yayınlanması için herhangi bir mali destek almamıştır.

### **Yayın Etiği Beyanı**

Yazar, çalışmada etik dışı bir husus bulunmadığını, araştırma ve yayın etiğine özenle uyulduğunu beyan eder.

### **Yazar Katkı Oranı**

Çalışmanın tamamı, yazar tarafından yürütülmüş ve raporlanmıştır.

### **Etik Kurul İzni**

Bu çalışmada etik kurul iznini gerektirecek bir yöntem benimsenmediği için bu çalışma için etik kurul izni alınmamıştır.

### Kaynakça

- Azorín, C., Harris, A., & Jones, M. (2020). Taking a distributed perspective on leading professional learning networks. *School Leadership & Management*, 40(2-3), 111-127.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı liderlik: okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Abi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader, leader-2020*.
- Botha, R. N., & Triegaardt, P. P. (2014). Distributed leadership towards' school improvement: Case study in South African schools. *International Journal of Educational Sciences*, 7(2), 309-317.
- Brooks, J. S., & Normore, A. H. (2010). Educational leadership and globalization: Literacy for a global perspective. *Educational Policy*, 24(1), 52-82.
- Bush, T., & Glover, D. (2012). Distributed leadership in action: Leading high-performing teams in English schools. *School Leadership and Management, Formerly School Organisation*, 32(1), 21-36.
- Cannatelli, B., Smith, B., Giudici, A., Jones, J., & Conger, M. (2017). An expanded model of distributed leadership in organizational knowledge creation. *Long Range Planning*, 50(5), 582-602.
- Corrigan, J. (2013). Distributed leadership: Rhetoric or reality? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(1), 66-71.
- Dickson, R. K. (2023). The Changing Paradigm of Leadership in A 21st Century Global Business Environment. *IISTE-European Journal of Business and Management*, 15(14), 46-56.
- Dunn, R. (2020). Adaptive leadership: Leading through complexity. *International Studies in Educational Administration*, 48(1), 31-38.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington DC: The Albert Shanker Institute.
- Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. (2011). Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 313-328.
- Friedman, T. (2010). *Lexus ve zeytin ağacı: Küreselleşmenin geleceği*. (4. Baskı). (Çev. Elif Özsayar). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Gronn, P. (2006). The significance of distributed leadership. *Educational Leadership Research*, 7, 160-172.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141-158.
- Gronn, P. (2009). Leadership configurations. *Leadership*, 5(3), 381-394.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? *School Leadership and Management: Formerly School Organisation*, 23(3), 313-324.
- Harris, A. (2003). Distributed leadership in schools: Leading or misleading? *Management in Education*, 16(5), 10-13.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337-347.
- Harris, A. (2008). *Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders*. London: Routledge.
- Harris, A. (2013). Distributed leadership: Friend or foe? *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 545-554.
- Hartley, D. (2007). The emergence of distributed leadership in education: Why now? *British Journal of Educational Studies*, 55(2), 202-214.
- 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.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2010). Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 867-885.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009a). Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1013-1034.

- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009b). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20(3), 291-317.
- Hulpia, H., Devos, G., & Van Keer, H. (2009). The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment: A multilevel approach. *The Journal of Educational Research*, 103(1), 40-52.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Teaching and Teacher Education*, 26(3), 565-575.
- Jones, S., Lefoe, G., Harvey, M., & Ryland, K. (2012). Distributed leadership: A collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(1), 67-78.
- Korkmaz, E. ve Gündüz, H. B. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 123-153.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. *The Essentials of School Leadership*, 31, 43.
- Litz, D. (2011). Globalization and the changing face of educational leadership: current trends and emerging dilemmas. *International Education Studies*, 4(3), 47-61.
- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School Leadership and Management*, 25(4), 349-366.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389-418.
- Mayrowetz, D. (2008). Making sense of distributed leadership: Exploring the multiple usages of the concept in the field. *Educational Administration Quarterly*, 44(3), 424-435.
- Menon, M. E. (2005). Students' views regarding their participation in university governance: Implications for distributed leadership in higher education. *Tertiary Education and Management*, 11(2), 167-182.
- Mullick, J., Sharma, U., & Deppeler, J. (2013). School teachers' perception about distributed leadership practices for inclusive education in primary schools in Bangladesh. *School Leadership & Management*, 33(2), 151-168.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Oborn, E., Barrett, M., & Dawson, S. (2013). Distributed leadership in policy formulation: A sociomaterial perspective. *Organization Studies*, 34(2), 253-276.
- Özdemir, M. (2012). Dağıtımçı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 575-598.
- Özdemir, M., & Demircioğlu, E. (2014). Distributed leadership and contract relations: evidence from Turkish high schools. *Educational Management Administration & Leadership*. DOI:10.1177/1741143214543207.
- Petrick, J. A., Scherer, R. F., Brodzinski, J. D., Quinn, J. F., & Ainina, M. F. (1999). Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 58-69.
- Rabindarang, S., Bing, K. W., & Yin, K. Y. (2014). The influence of distributed leadership on job stress in technical and vocational education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 490-499.
- Ritchie, R. & Crick, R. D. (2007). *Distributing leadership for personalizing learning*. London: Network Continuum.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Scribner, J. P., Sawyer, R. K., Watson, S. T., & Myers, V. L. (2007). Teacher teams and distributed leadership: A study of group discourse and collaboration. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 67-100.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., Camburn, E. M., & Pareja, A. S. (2007). Taking a distributed perspective to the school principal's workday. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 103-125.
- Storey, A. (2004). The problem of distributed leadership in schools. *School Leadership & Management*, 24(3), 249-265.

- Thorpe, R., Gold, J. & Lawler, J. (2011). Locating Distributed Leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 239-250.
- Walter, J., & Hart, P. T. (2014). *Distributed leadership and policy success: Understanding political dyads*. In Australian Political Studies Association, The Australian Political Studies Association Annual Conference, University of Sydney.
- White, D. A. (2014). *Distributed leadership for innovative use of ICT in teaching and learning: Empowerment through culture, capacity and collaboration* (Doctoral dissertation, University of Waikato).
- Woods, P. A. (2004). Democratic leadership: Drawing distinctions with distributed leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 3-26.

## EXTENDED SUMMARY

Today, as societies and cultures are being reshaped, needs and expectations are also being redefined. Effective leaders are needed more than ever to fulfil these needs. The question of what effective leadership is or how it should be remains on the agenda. In recent years, some of the answers to this question have centred on the distributed leadership approach.

Although Gibb was the first person to use the concept of distributed leadership, Benne and Sheats referred to distributed leadership in a study conducted in 1948 (Gronn, 2008). In this study, they state that it is not correct to make a sharp distinction between the tasks of leaders and followers, and that leadership should be diffused among group members during the activities carried out to achieve organisational goals (Benne & Sheats, 1948 as cited in Gronn, 2008). The study that laid the groundwork for the theoretical framework of distributed leadership was conducted by Gibb, an Austrian psychologist, in 1954 (Gronn, 2000). According to Gibb, as the situation in the organisation changes, leadership tends to pass from one person to another (Gibb, 1954 as cited in Gronn, 2008). In the 2000s, distributed leadership was conceptualised with the studies conducted by Peter Gronn and James Spillane (Harris, 2003; Mayrowetz, 2008).

According to Gronn, diffusion and fluidity in the context of globalisation, flexibility in workplaces, reactions to rigid conceptual distinctions, rejection of classifications based on dualism, fixed and unchanging facts and boundaries, organisational structures based on chain of command, Weberian bureaucratic paradigms reveal the tendency to move towards a more flexible structure. In this context, distributed leadership is only one of the concepts emerging from the new trends of the post-modern world. In the globalised world where borders are blurred, the concept of distributed, which has come to the agenda due to the fact that concepts and phenomena cannot be separated from each other with clear lines like borders, seems to have affected the understanding of leadership. Spillane states that distributed leadership is not a formula for making school leadership more effective (Spillane, 2006, p. 9). Instead, it is one of the ways to have insight into how leadership can be more effective (Spillane, 2006, p. 10).

The distributed leadership approach has a positive impact on school and student outcomes (Bush & Glover, 2012). According to Mutter (2003, p. 4), distributed leadership provides help for administrators who are overwhelmed by excessive workload and cannot fulfil the requirements of the leadership role, while at the same time facilitating the participation of all staff in the school in the decision-making process and leadership actions, which increases the effectiveness of schools (as cited in Mayrowetz, 2008). In addition, in schools where many people participate in leadership action, these individuals who contribute to leadership action will have more knowledge and awareness about themselves and the issues facing the school (Mayrowetz, 2008). Mayrowetz states that this collective capacity in schools can increase to a point where the school can meet its needs on its own after a while. In other words, distributed leadership is defined as a leadership approach in which teachers work together to develop expertise and collective leadership, thereby maximising human capacity within the organisation (Harris, 2008, p. 18).

There are also researchers who argue that the distribution of informal leadership can negatively affect team outputs by deepening the inadequacies within the team, and fewer leaders rather than more leaders are preferable. In addition, it is possible that not all individuals who participate in leadership action are very good leaders (Kellerman, 2004 as cited in Mayrowetz, 2008). Therefore, it may be risky to distribute leadership to a large number of people, because in this case, distributing leadership means distributing inadequacies (Timperley, 2005, p. 417 as cited in Corrigan, 2013).

Distributing leadership can involve breaking structural and cultural boundaries by requiring the juxtaposition of conflicting priorities and goals (Harris et al., 2007). Therefore, although it is desirable to decentralise leadership among teachers in a school setting, it is useful to be aware of the challenges. While formal leaders do not explicitly demand respect and authority from followers, teacher leaders are likely to be more sensitive when they are not respected or challenged because they do not have the power that formal authority gives (Timperley, 2005, p. 412 as cited in Harris et al., 2007). In this case, it seems possible that distributed leadership may bring disharmony and conflict in the organisation.