



Paylaşılan Liderlik Üzerine Kavramsal Bir Analiz¹

Ramazan ÖZKUL², Metin KIRBAÇ³

Öz

Liderlik, amaçlara ulaşabilmek için bir grubu etkileme sürecidir. Bu etkinin kaynağı yine toplumdan alınan güçtür. Yönetim pozisyonunda olan kişiler genelde otorite ile yetkilerini göstermek isterler. Ancak tüm yöneticiler lider olma özelliği taşımayabilirler. Bir örgütün yöneticiye sınırsız yetki vermesi onun lider olduğu anlamına gelmemektedir. Liderlik kavramı her ne kadar tek kişilik bir çağrışım yapsa da çağdaş yaklaşımlar dikkate alındığında artık tek kişinin lider olamayacağı söylenebilir. Aynı liderlik tarzı ile her ortamda her zaman liderlik sergilenmesinden ziyade uygun ortam ve zamana göre farklı liderlik yaklaşımları uygulanmalıdır. Paylaşılan liderliğin bilimin diğer alanındaki gelişmelere paralel olarak özellikle pandemi süreci ile birlikte okul liderliği konu alanında önem kazandığı söylenebilir. Bu çalışmada öncelikli olarak paylaşılan liderliğe ilişkin kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş, daha sonra okul ve eğitim yönetiminde paylaşılan liderlik incelenmiş konu ile ilgili yapılan araştırmalara değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Paylaşılan liderlik, yaklaşım, okul, yönetim

A Conceptual Analysis on Distributed Leadership¹

Abstract

Leadership is the process of influencing a group to achieve goals. The source of this effect is again the power taken from the society. People in management positions usually want to show their authority. However, not all managers are capable of being leaders. The fact that an organization gives unlimited authority to the manager does not mean that he is a leader. Although the concept of leadership has a one-person connotation, considering contemporary approaches, it can be said that only one person can no longer be a leader. Rather than always exhibiting leadership in every environment with the same leadership style, different leadership approaches should be applied according to the appropriate environment and time. It can be said that distributed leadership has gained importance in the field of school leadership, especially with the pandemic process, in parallel with the developments in other fields of science. In this study, first of all, a conceptual framework for distributed leadership was created, then distributed leadership in school and education management was examined, and research on the subject was mentioned.

Keywords: Distributed leadership, approach, school, management

Makale Geçmişi	Geliş: 24.12.2021	Kabul: 16.03.2022	Yayın: 30.06.2022
Makale Türü	Derleme Makalesi		
Önerilen Atf	Özkul, R. ve Kırbaç, M. (2022). Paylaşılan liderlik üzerine kavramsal bir analiz. <i>Uluslararası Liderlikte Mükemmellik Arayışı Dergisi (ULMAD)</i> , 1 (2), 22-28.		

Giriş

Liderlik konusu yönetim alanında yapılan araştırmalarda sık sık karşılaşılan bir konu olmuştur. Liderliğe ilişkin alanyazın oldukça geniştir ve birçok liderlik tarzı alanyazında tartışılmıştır. Lider olarak kabul edilen kişileri diğer kişilerden ayıran özelliklerinin neler olduğu tartışılan konular arasında yer almaktadır (Karadağ, 2009). Nitekim liderlikle ilgili alan yazını araştıran çalışmalar (Ekizler & Bolelli, 2020; Hughes, Lee, Tian, Newman & Legood, 2018) farklı pek çok liderlik tanımından söz etmektedir. Zaman içerisinde liderlik, topluma fayda sağlaması ya da sorunların

¹ 20-21 Kasım 2021 tarihleri arasında düzenlenen 1. Uluslararası Eğitimde Mükemmellik Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Sorumlu yazar, Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, Malatya, ramazanozkul4427@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9757-6062

³ Dr, İnönü Üniversitesi, metin.kirbac@inonu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0873-6544

kaynağı olarak hayatın birçok alanında tartışılmıştır. Dünya, iyi liderler ve onların kararları ile daha barışçıl hale gelirken, liderliğini etik olmayan amaçlarla kullanan bireylerin yönetiminde istenmeyen sonuçlarla uğraşmak zorundadır. Olumlu bir sosyal iklim için liderlerin motive etme sorumluluğu vardır ve bu motivasyon okullar için de çok önemlidir (Çatak, 2022).

Liderlik, alanyazında iletişim kurma, koordine etme ve problem çözme becerisini içeren kişilerarası ve sosyal becerilerin bir birleşimidir (Dixon, Belnap, Albrecht & Lee, 2010). Eğitim yönetimi alanında bugüne kadar liderlik ve eğitim yöneticilerinin liderliği konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır (Şişman, 2004).

Etkili bir okul yönetimi için müdürün veya diğer yöneticilerin liderlik vasıflarının ortaya çıkarılması ve okulda yönetimin müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenler arasında paylaşılması önemlidir. Örgütün etkili olması bakımından öğretmenlerin oynadığı rolün önemi ve okul müdürleri ile olan ilişkileri iş doyumunu konusunu önemli hale getirmiştir. İş doyumunun öğretmenlerin okulun amaçlarına ulaşmadaki katkılarını arttıran en önemli faktörlerden biri olduğu söylenebilir (Eroğlu, 1998). Stone (1992) ilköğretim ve ortaöğretim okullarının tek kişilik liderlik davranışları ile örgütsel çıktılar, etkililik ve iş doyumunu arasındaki ilişkisini araştırdığı çalışmasında tek kişinin sürekli liderlik tarzının öğretmenlerin iş doyumlarına çok fazla etki etmediği sonucuna varmıştır. Liderlik konusunda çok değişik tanımlar farklı araştırmacılar (Cemaloğlu, 2009; Lee, Legood, Hughes, Tian, Newman & Knight, 2019) tarafından ortaya konulmuş olmakla birlikte genel olarak liderlik grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Bass, 1985). Son zamanlarda geleneksel liderlik teorilerine alternatif olarak farklı liderlik yaklaşımlarının önem kazandığı görülmektedir. Paylaşılan liderlik, okulların organizasyonunu dönüştüren ve liderliği bireyin ötesine taşıyan bir liderlik stilini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Bush, 2018; Harris, 2010; Leithwood, Mascall, & Strauss, 2009). Morphet' e (1967) göre, bir grubun görevlerini, amaçlarını ve hedeflerini anlamasına yardımcı oluyorsa ve grubun sürekliliğini sağlıyorsa o kişi lider rolü oynuyor demektir. Bu nedenle son yıllarda örgütlerde değişimin ve gelişimin sağlanmasında paylaşımcı bir anlayış ve özellikle paylaşılan liderlik önemli bir çalışma alanı olmuştur. Bu çalışmada da paylaşılan liderlik ve paylaşılan liderliğin özellikleri ifade edilmiştir.

Paylaşılan Liderlik

Harris (2000) çalışma ortamlarında kişisel fikirlere saygılı, girişimcilik ve güçlü yönetim kabiliyetine sahip olan yöneticilerin etkili liderlik karakterine sahip olduklarını söylemiştir. Williams' a (2002) göre liderlik sadece insanları güdülemek, başkalarının kabiliyetlerini arttırmak, planlama ve koordinasyon gibi doğrudan fayda ile ilgili değildir. Kamu yararına dolaylı faydası olmasının da gerekliliği vurgulanmıştır. Son yıllarda özellikle COVID-19 virüsünün etkili olduğu pandemi süreci ile birlikte eğitimin uzaktan eğitime dönüşmesi işbirlikçi bir anlayışın ön plana çıkmasını önemli hale getirdiği ifade edilebilir. Morgan' a (1998) göre liderlik; örgütte anlamları keşfetmeyi ve bunları paylaşmayı kısacası ilişkileri anlamayı kapsamaktadır. Paylaşılan anlamlar olarak; örgütte hâkim olan değerler, örgütün felsefesi, örgüt iklimi, kurallar, yani örgütün kültürüdür. Bu bakış açısıyla liderlikte, birlikte öğrenme, bilgi paylaşımı, işbirliği ve anlamlar birlikte inşa etmelidir. Başka bir ifade ile bir kişinin liderlik özelliklerine sahip olduğu düşüncesinden tamamen farklı bir liderlik tanımı yapılmaktadır. Gronn' e (2008) göre paylaşılan liderlik; uyum, birleşme ve ittifak kavramları ile tanımlanır.

Gronn (2002) liderliği, örgütlerin en üstünde ki büyük yapılar içerisinde olabileceği gibi, küçük informal ve güncel hareketler içerisinde de ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Bir kişi farklı yollarla başkalarını takip ederek, onlara destek veya yardımcı olarak ya da yapılanları zenginleştirerek bir değişim başlatabilir. Spillane' a (2006) göre liderler buzdağının sadece görünen kısımlarıdır. Liderliğin görünmeyen kısmında liderler, kişiler ve olaylar arasındaki etkileşimleridir. Paylaşımcı açıdan liderlik, bu bileşenler arasındaki etkileşimlerinin tamamından oluşan bir sistemdir. Bu sistemin elemanları bir araya getirildiğinde kendisini oluşturan parçalar ya da uygulamalar toplamından daha fazladır. Sergiovanni (1987) paylaşılan liderliği, örgütün tüm üyelerinin liderlik sürecine aktif katılımını kolaylaştıran mekanizma olarak tanımlamaktadır. Harris (2010) ise paylaşılan liderliği, resmi yönetim pozisyonları ve idari makamların dışında liderlik rollerinin genişletilmesi olarak

tanımlamaktadır. Bu tanımlar çerçevesinde özellikle eğitim kurumlarında yönetimin bir ekip işi olduğu ve yönetim süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi gerektiği söylenebilir.

Liderlik, başkaları tarafından sergilenen eylemlerle ortaya çıkan olası durumlara dayalıdır. Birlikte yapılan etkinliklerin bir sonucudur. Bu ürün, ancak bir grup ya da etkileşim tarafından oluşturulur. Gronn (2003) liderliği dağıtmanın, onu bir kişide toplamaktan daha etkili bir liderlik yolu olduğunu belirtmiştir. Paylaşılan liderlik, farklı zaman diliminde farklı durumlarda, farklı nedenlerle, farklı faaliyetlerin parçası olarak yer alan en az iki kişinin liderlik denemelerinden oluşur. Bireylerin sahip oldukları bilgi, beceriler, uzmanlıklar birbirlerini tamamlar ve bir liderler havuzu oluştururlar. Bir örgütte bireysel liderlikle elde edilen çıktılardan toplamından daha büyük çıktılar elde edebilmenin yolu, bireylerin sahip oldukları bu bilgi, beceri ve uzmanlıklarını liderlik havuzunda toplamaktan geçer. Baloğlu (2011) çalışmasında dağıtımçı liderlik teorisini ilişkili bulunduğu diğer teoriler temelinde ele almak ve sonra da bu yaklaşımın en bilinen savunucuları olan Gronn (2000), Spillane (2005) ve Elmore' un (2000) görüşleri çerçevesinde inceleyerek, ulaşılan tüm sonuçları bütünleştirmiştir.

Paylaşılan Liderlik Boyutları

Paylaşılan liderlik modelini diğerlerinden ayıran bazı temel unsurlar vardır (Harris & DeFlaminis, 2016). Bu unsurlardan ilki liderliğin, bir rol veya sorumluluktan ziyade bir uygulama olarak görülmesidir. Paylaşılan liderliğin üç bileşeni olarak liderler, takipçiler ve durum ifade edilmiştir. Bu bileşenler arasındaki etkileşimler uygulama için çok önemlidir. İkinci fark, liderliğin hedefleridir. Paylaşılan liderlikte görevler ve etkiler bireyler arasında dağıtılır. Üçüncü fark ise etkileşimle ilgilidir. Paylaşılan liderlik diğer liderlik biçimleriyle etkileşim içindedir. bir arada bulunur. Paylaşılan liderlikte birden fazla aktörün etkisi önemli bir rol oynamaktadır. Dördüncü fark örgütün yapısı ile ilgilidir. Paylaşılan liderlik farklı uzmanlık alanlarına sahip insanları bir araya getiren bir liderlik türü olarak ifade edilmiştir geleneksel bürokratik modelden ayrılmaktadır (Harris & DeFlaminis, 2016; Spillane & Anderson, 2019).

Hulpia (2009) çalışmasında, dağıtılmış liderlik envanteri geliştirerek liderlik etki alanının bir kişide değil, liderlik resmi üyeleri (okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmen liderleri) arasında dağıtılmasının öneminden bahsetmektedir. Spillane ve Camburn' a (2006) göre paylaşılan liderlik, okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmen lider(ler) den oluşmaktadır. Okullardaki yönetim süreçlerinde liderlerin özellikle destek ve gözetim boyutlarında yapması gereken durumlardan söz etmek olasıdır. Bu boyutları şu şekilde açıklamıştır. Destek boyutunda liderlerin yapması gereken durumları; uzun vadeli bir vizyon, okul vizyonunu tartışma, öğretmenleri övme, öğretmenlere yardımcı olma, öğretmenleri eleştirme ve nedeni açıklama, yardım gerektiğinde okul öğretmenlerine yardımcı olma, öğretmenlerin kişisel refahı için çalışma, profesyonel öğrenme için kendi hedefleri gerçekleştirmek için teşvik etme, kendi çıkarları ile okulun uyumlu olması için uğraşma, öğretmen etkileşimi için örgütsel destek sağlama şeklinde ifade etmiştir. Gözetim boyutunda liderlerin yapması gereken durumları ise; personelin performansını değerlendirme, öğretmenleri değerlendirmede yer alma, liderlik ekibinin hedeflerini destekleme şeklinde ortaya koymuştur.

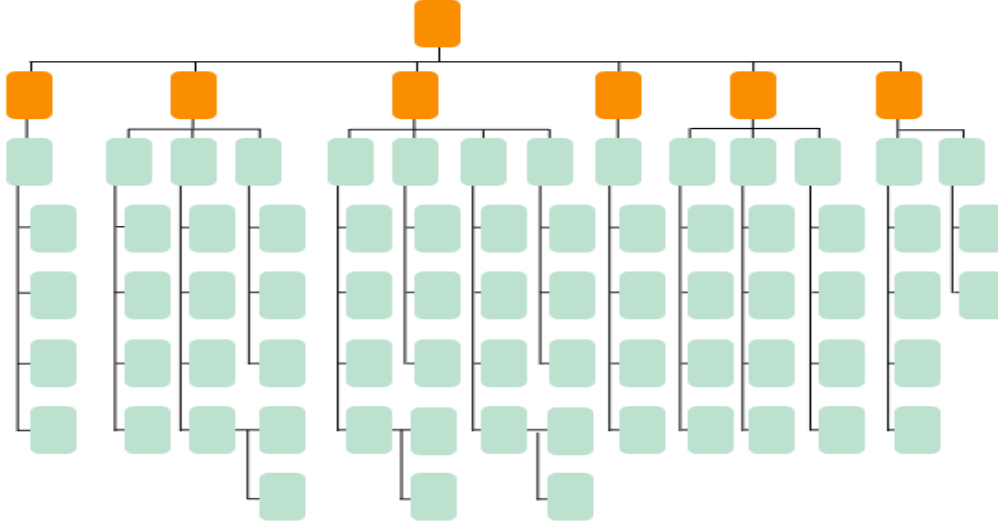
Paylaşılan liderlik, yetki devrinin ötesinde, karar verme sorumluluğunun liderlik ekipleriyle paylaşıldığı ve okul müdürlerinin görevlerinin bir kısmının diğer personele dağıtılması yoluyla gerçekleştirilir. Bu durum personelin örgütsel faaliyetlere liderlik etmesini kolaylaştırır ve bu şekilde iş yüklerini azaltır (Hartley, 2010). Spillane'a (2006) göre, paylaşılan liderlikte liderlik bazı kişiler arasında dağıtılır ve görevler liderlerin etkileşimi ile yürütülür.

Paylaşılan liderlikle ilgili yapılan araştırmaların, eğitim çıktıları üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Bush & Glover, 2012; Harris, 2010; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008).

Spillane (2001) paylaşılan liderliğin öncelikle kuruluştaki veya örgütteki tüm seviyelerde olması gerektiğine vurgu yapmıştır. Liderlik seferberliğinin sadece üst düzeyde olmasından endişe duymaktadır. Pek çok ilgi çekici ve aktif liderlik dağıtma uygulaması hakkında okul içinde liderlik aktivitesi oldukça azdır. Paylaşılan bir liderlik modeli birçok liderin yerine bireysel bir liderin eylemleri arasındaki etkileşimler üzerine inşa edilir. Bu durum Şekil 1' de görselleştirilmiştir.

Şekil 1

Paylaşılan Liderlik Hiyerarşik Yapısı



Şekil 1 incelendiğinde liderliğin paylaşılmasında hiyerarşik yapının keskin olmamasına vurgu yapıldığı söylenebilir. Spillane (2001) aslında birçok lider değil de bireysel bir lider ve diğer kişilerin aktiviteleri, bireysel becerileri, aralarında ki etkileşime değinmiştir.

Harris (2005) ilk olarak okullarda paylaşılan liderlik ile geliştirilmiş öğrenci çıktılarının arasında güçlü bir ilişki olduğuna dair kanıtlar olduğunu belirtmiştir. Kısacası, liderlik dağıtımı, öğrenci başarısı için önemlidir. İkincisi, okullar ve okul yapılandırmaları olarak (yani ağlar veya genişletilmiş okullar) daha karmaşık yapılara, farklı formlar haline paylaşılan liderlik yapıları kaçınılmaz olarak ortaya çıkacaktır. Bu kapsamda paylaşılan liderlik ile ilgili olarak;

- 1) Paylaşılan liderlik heyet değildir.
- 2) Paylaşılan liderlik örgütsel bir durumdur.
- 3) Paylaşılan liderlikte terfi zorunlu değildir.
- 4) Paylaşılan liderlik herkesin talebi anlamına gelmez.
- 5) Paylaşılan liderlik birçok yapılandırmadan oluşur.

Bu noktalar ele alındığında, paylaşım ve heyet arasındaki ayrımı yapmak önemlidir. Yaygın bir yanlış da paylaşılan liderliğin, belirli görevleri devretmek anlamına geldiğini varsaymaktır. Aksine, paylaşılan liderlik; ortak etkinlik, tartışma veya rutin görevleri dağıtıp, diyalog temelli bir süreci tanımlamaktadır. Paylaşılan liderliğin örgüt içinde nasıl oluştuğu ve liderlik faaliyetlerinin nasıl geliştiği iki önemli durum olarak ifade edilebilir. Bu iki durum paylaşılan liderlikle ilgili farklı bir noktaya da işaret etmektedir. Paylaşılan liderlik kişisel niteliklerden daha ziyade örgütsel bir durumdur. Paylaşılan liderlik bir perspektif olarak pozisyon ya da rolden ziyade karşılıklı sorgulama, diyalog, ortaklık aktivitesi toplamı olduğu anlamına gelmektedir (Harris, 2005).

Harris (2003) paylaşılan (dağıtılmış) ve dağınıklık tanım gereği birbiri ile örtüşse de ikisi aynı şey değildir. Dağıtılmış da bir düzen var dağınıklık ise düzensizliği ifade etmektedir. Ayrıca pratik açıdan gelişmek, iç koşulların oluşturulmasını gerektirir. Bunu karşılamak için gruplar için zaman, mekân ve fırsat yaratılmasını ve plan yapılarak yansıtılmalıdır. Hargreves (2006) “Daha kolektif, paylaşımlı ve dağıtılmış liderlik faaliyetleri için okulda neye ihtiyaç vardır?” ve “Hangi tür zorluklarla liderlik dağıtılacak ve bunların nasıl üstesinden gelinebilir?” sorularını sorarak; paylaşılan liderliğin sürdürülebilir olması gerektiğini ve bununla üretken olmakla mümkün olabileceğini ifade etmiştir. Paylaşılan liderlik, örgüt içinde herkesin pratik liderlik, liderlik yeteneği ve kapasitesi olabileceğini kabul eder ve örgütün ihtiyaçları doğrultusunda gelişeceğini varsaymaktadır. Bu süreçte herkes aynı zamanda lider olacak ve bu kapsamda, ihtiyaç ve yeteneğine bağlı kalacaktır. Ayrıca bazı üyeleri diğerlerinden daha fazla liderlik faaliyetlerinde bulunabilirler. Açıkçası, yeni fırsatlar sunarak, geniş

tabanlı liderlik üreterek ve sistem içinde diyalog ve tartışma yaratıcı alanlar oluşturarak örgüte yarar sağlamalıdır. Kaçınılmaz olarak paylaşılan liderliğe, farklı bağlamlarda farklı bakılması gerekmektedir.

Paylaşılan liderlik bir perspektif olarak liderleri ve takipçileri arasındaki engelleri yıkar. Şüphesiz örgütlere yeni liderlik biçimleri gerekir. Değişen dünyada ve ortamlarda sürekli aynı liderlik tarzı ile devam etmek mümkün değildir. En azından çağdaş toplumlarda böyle olmaması gerekmektedir. Değişim içinde yeni yollar kaçınılmazdır. Liderlik aktivitesi üzerine, alternatif bakış açıları gerekir. Paylaşılan liderlik, böyle bir bakış açısı sunması açısından önemli görülmektedir. Harris'e (2004) göre paylaşılan liderlik için; özgüven, açıklık ve beraberinde güvenli bir ortam gerekmektedir.

Harris (2005) paylaşılan liderlik eğitimin geliştirilmesinde bir coşku ve heyecan oluştursa da okul liderliği ve okul gelişimi arasındaki karmaşık ilişkinin anlaşılması çok kolay bir durum değildir. Bir ilişkinin var olduğu açıktır, ama onun gerçek doğası hala belirsizdir. Okul gelişimi, bilgi seferberliği olarak ele alınır. Öğrencinin öğrenmesini artırmak için beceri, teşvikler, okul kaynakları gibi değişkenleri etkili kullanmak gerekir. Gronn (2000) paylaşılan liderlik grup üyelerinin çeşitli yeteneklerine göre bir havuz oluşturularak etkili bir yönetim de bulunmalarını ifade eder.

Hulpia (2010) çalışmada liderlik ekibi, paylaşılan liderlik, katılımcı karar verme ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık değişkenlerini incelenmiştir. İncelemeleri özellikle işbirlikli bir liderlik ekibinin varlığı ve sayısı öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordamada önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, katılımcı ve destekleyici karar alma ve öğretmenlere liderliğin dağıtılması örgütsel bağlılıkları açısından önemli ve olumlu etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Liderliğin paylaşılması giderek karmaşıklaşan eğitim sistemlerinin ve okulların hayatta kalmalarını sağlayacak etkenlerden biri olarak ifade edilmektedir. Liderlik kaynaklarının okul genelinde paylaşıldığı ve öğretmenlerin öğretimle ilgili kararlara katılmasının öğrencilerin akademik gelişimlerine de katkı sağladığı belirtilmektedir (Duignan & Bezzina, 2006).

Sonuç

Okul yöneticisinin liderliği öğretmenlerin okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye sevk etmelidir. Bunun içinde herkes tarafından paylaşılan bir vizyon oluşturulması gereklidir. Öğretmenler arasında fikir birliği oluşmalı ve okulun temel amaçlarıyla bütünleşme sağlanmalıdır. Paylaşılan liderliğin benimsendiği bir okulda; öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer yardımcı personele daha geniş bir alan açılmaktadır. Ayrıca okul yöneticisi görev ve sorumluluklarını paylaştığı için bireysel liderlikten uzaklaşır. Bu durum elde edilen başarıyı, tüm paydaşların başarısı olarak kabul edilmesini sağlar. Böylece, tüm bireylerin kurumu daha çok benimsemesine ve örgütün hedeflerine ulaşmasında daha fazla çaba sarf etmesine neden olacağı belirtilmiştir (Karaavcı, 2021). Yıldırım' a (2017) göre okul yöneticileri; öğretmenleri cesaretlendirme ve liderlik becerilerini geliştirme noktasında onlara fırsatlar tanınmalıdır. Öğretmenlerin hem mesleki becerilerini geliştirmelerine hem de yetişkin eğitimi ve işbirlikli çalışma gibi liderlik rollerini geliştirmelerine olanak sağlamalıdır (Harris, 2005). Okul örgütlerinde tüm paydaşların uzmanlıkları ölçüsünde katkı sağlaması, paylaşılan liderliğin okulda benimsendiğinin göstergelerinden biri olarak ifade edilebilir (Aslan & Ağiroğlu Bakır, 2015).

Okul gelişimi için liderliği paylaşma, çalışanları güçlendirme, motive etme ve devamlılığını sağlamak için liderlik etmek önemlidir. İnfomal ilişkiler ve yüksek düzeyde bilgi paylaşımı etkililik için de önemlidir. Paylaşılan liderlikte karşılıklı etkileşim vazgeçilmez bir unsurdur. Görüş alış veriş en üst düzeyde olmalıdır. Değişen dünyada artık tek liderlik yaklaşımının, değişen ortam ve örgütlere yettiğini söylemek mümkün olmamaktadır. Bu durum yerini katılımcı, işbirlikçi ve paylaşımcı modellere bırakmıştır (Bush, 2011; Crawford, 2012). Son yıllarda okulları etkin bir şekilde yönetmek giderek daha karmaşık hale gelmiştir Bu bağlamda okul liderleri ortak bir vizyona yönelik çalışan, güven veren, teşvik edici bir topluluk oluşturmalıdırlar. Liderler, okul topluluğuna dahil olan herkesin verecek değerli bir şeyleri olduğunu bilerek, karar verme sürecini başkalarıyla paylaşır. Liderler ayrıca başkalarının içindeki liderlik özelliklerini tanır ve onları bu becerileri geliştirmeleri için destekler ve teşvik ederler (Samancıoğlu, Bağlibel & Erwin, 2020). Çağdaş liderlik kuramları içinde değerlendirilen paylaşılan liderlik eğitim kurumları ve okullarda kullanılabilir bir liderlik yaklaşımı olarak ifade edilebilir.

Kaynakça

- Aslan, M., & Ağiroğlu Bakır, A. (2015). Okul örgütlerinde paylaşılan liderlik ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(1), 1-24.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4 Ed.). Sage.
- Bush, T. (2018). School leadership theories and the Malaysia education blueprint. *International Journal of Educational Management*, 32(7), 1245-1265. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2017-0158>
- Bush, T., & Glover, D. (2012). Distributed leadership in action: Leading high-performing leadership teams in English schools. *School Leadership & Management*, 32(1), 21-36. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.642354>
- Cemaloğlu, N. (2009). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-114.
- Crawford, M. (2012). Solo and distributed leadership: definitions and dilemmas. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(5), 610-620. <https://doi.org/10.1177/1741143212451175>
- Çatak, Ş. Ö. (2022). Uluslararası bakalorya ve ulusal öğretim programı uygulayan MEB okullarında dağıtımçı liderlik. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Day, C. Harris, A. , Hadfield, M., Tolley, H., & Bersford, J. (2000). Leading schools in times of change. *Open University Press*.
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C. & Lee, K. (2010). Corporate finance review. *The Importance of Soft Skills*, 14(6), 35-38.
- Duignan, P., & Bezzina, M. (2006). Distributed leadership: The theory and the practice. In CCEAM Annual Conference, 12-17, Hilton Cyprus Hotel, Cyprus.
- Elmore, R. F. (2000) Building a new structure for school leadership. *The Albert Shanker Institute*. <http://www.shankerinstitute.org/Downloads/building.pdf>
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta.
- Ekizler, H., & Bolelli, M. (2020). Effects of dark triad on transformational, transactional and laissez-faire leadership styles. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(32), 4621-4648.
- 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(4), 423-451.
- Gronn, P. (2003). *The new work of educational leaders: Changing leadership practice in an era of school reform*. Paul Chapman.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141-158.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey Bass.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership: three questions, two answers. *A review of the Hay Group Education research*. <http://www.almaharris.co.uk/downloads.htm>
- Harris, A. (2005). Leading or misleading? Distributed leadership and school improvement. *Journal of Curriculum Studies*, 37(3), 255-265.
- Harris, A. (2010). *Distributed leadership*. In T. Bush, L. Bell & D. Middlewood (Eds.), the Principles of Educational Leadership and Management, 55-69. Sage.
- Harris, A., & DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(4), 141-146. <https://doi.org/10.1177/0892020616656734>
- Harris, A., & Lambert, L. (2003). Building leadership capacity for school improvement. <http://www.almaharris.co.uk/downloads.htm>

- Hartley, D. (2010). Paradigms: How far does research in distributed leadership 'Stretch'? *Educational Management Administration & Leadership, 38*(3), 271-285. <https://doi.org/10.1177/1741143209359716>
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, Creativity, and Innovation: a critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly, 29*, 549–569.
- Hulpia, H. , Devos, G., & Keer, H. V. (2010). The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment: A multilevel approach. *The Journal of Educational Research, 103*, 40–52.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies, 35*(2), 153-171. [Http://: DOI: 10.1080/03055690802648739](http://doi.org/10.1080/03055690802648739)
- Karaavcı, M. F. (2021). Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve okul kültürü algıları arasındaki ilişki [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Karadağ, E., Başaran, A., & Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*(21), 32-45.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2019). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 1*–35.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management, 28*(1), 27-42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (Eds.). (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203868539>
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*. MESS Yayınları.
- Samancioglu, M., Baglibel, M., & Erwin, B. J. (2020). Effects of distributed leadership on teachers' job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship. *Pedagogical Research, 5*(2), em0052. <https://doi.org/10.29333/pr/6439>
- Sergiovanni, T. J. (1987). *The principalship: A reflective practice perspective*. Allyn & Bacon
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher 30*(3), 23–28.
- Spillane, J., & Anderson, L. (2019). Negotiating policy meanings in school administrative practice: practice, professionalism, and high-stakes accountability in a shifting policy environment. In D. Hung, S. Lee, Y. Toh, A. Jamaludin & L. Wu (Eds.), *Innovations in Educational Change*. Education Innovation Series. Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-6330-6_7
- Stone, R. M. (1992). *Handbook of leadership; a survey theory and research*. Free.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. PegemA.
- Williams, J. (2002). *Professional leadership in schools*. Kogan page.
- Yıldırım, N. (2017). Dağıtımçı liderlik: kavramsal bir çerçeve. *Uluslararası Alan Eğitimi Dergisi, 3*(2), 18-25. <https://doi.org/10.32570/ijofe.356850>.