**Okulda Liderliği Paylaştıran Lider: Dağıtımcı Lider**

Okulda Liderliği Paylaştıran Lider: Dağıtımcı Lider

Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

Uzun zamandan beri,  birbirinden farklı örgütlerde liderlik seminerleri veriyorum. Liderlik ile ilgili sunumlarımı hazırlarken, liderliği en sade biçimde aksettirecek görselleri seçmeye özen gösteriyorum. Bu amaçla en çok kullandığım görsel, horoz ve tavuklardan oluşan, horozun bir tahta köprüden geçmeye çalıştığı ve diğer horoz ve tavukların onu izlediği görseldir.  Bu görselde lider en önde, onu izleyenler ise arkadadır. Liderlikle ilgili hazırladığım diğer sunumlarda da, lider en önde, lider en üstte ya da lider gruptan oldukça farklı bir konumdaydı. Bu görsellerin çağrıştırdığı liderlik modeli, entelektüel sermayesi yüksek olan, uzmanlık gücü ile özerk bir çalışma alanına sahip eğitim örgütleri açısından sorunlu olduğunu fark ettim. Çünkü okula, okulun bulunduğu çevreye, okulun ruhuna uygun olan liderlik, tek adam liderliğinden daha çok, liderin izleyenlerin de liderlik davranışları sergilemesine uygun ortam yaratması gerekiyordu.

Öğretmenler okulda önemli bir güce sahiptir. Her öğretmenin iletişimi, etki alanı, birikimi, her açıdan özgün özellikler ve farklılıklar gösterir. Öğretmenler başta olmak üzere diğer işgörenler de, bireysel sorumluluk alanlarında, liderlik rolü üstlenebilir. Okulda öğretmen liderliği, sınıf yönetimi, veli eğitimi ve iletişimi ilk akla gelenler arasındadır. Her biri ayrı beceri ve profesyonellik isteyen bu işlerin sonucunda ortaya çıkan, öğrencilerin başarısıdır. Bu bağlamda, okulda iş ve işlemlerin sağlıklı yürümesi için gerekli alt yapı oluşturan ve yetki devreden  bir liderin, daha işlevsel özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Geleceğin insan gücü sermayesini yetiştiren bir örgütün liderlik modeli, geleceğin insan gücü sermayesine lider olma fırsatı verecek, onu donatacak, ona liderlik forması verecek bir özelliğe sahip olması gerekir. Bu liderlik paradigması, liderliği dağıtan ve aynı ivme ile çoğalarak sürdürebilir hale getiren bir modeli ifade eder. Bu model, literatürde ifade edilen dağıtımcı liderlikten başkası değildir. Lider, hangi davranışları sergileyerek dağıtımcı lider olabilir? Dağıtmak İngilizce 'distribute', latince etimolojik kökeninde, 'distributus' kelimesi ile ifade edilir. Bu kelimeler, 'bölen, dağıtan'; Anadolu'da ise 'üleştiren' anlamına gelir. Dağıtımcı liderlik, liderlik davranışını, oluşmasına izin verdiği takipçilerine, liderlik davranışlarını paylaştıran liderdir. Dağıtımcı liderlik davranışlarını bir öğretmenin görev yaptığı okuldaki deneyimlerini inceleyerek ele alalım:

"...Okuluna yeni atanmıştım. Stajyer öğretmendim. Öğrenci olduğum yıllarda, öğrenci gözüyle prototipini yarattığım, hayal ettiğim okul yöneticisini arıyordum ama bir türlü bulamıyordum. Okul yöneticisi genel olarak sessiz ve sakin biriydi. Sanki hiç çalışmıyor, bana hep kaytarıyormuş gibi geliyordu. Emekli olan bir öğretmenin veda yemeğini Orhan Bey organize etmişti. Okul yöneticisi hiçbir şeye karışmamıştı. İngilizce öğretmeni Ayşe Hanım, İstanbul'daki üniversiteleri ziyaret etme etkinliğinde Okan, Hasan ve Berna Öğretmenler birlikte çalıştılar. Okul yöneticisi sadece yazışmaları yaptı. Okulun kütüphanesinin yetersiz olduğu yönünde öğrencilerden sık sık şikâyet geliyordu. Konu öğretmenler odasında tartışıldı ve bazı önerilerle okul yöneticisine iletildi. Okul yöneticisi bu konuda gönüllü olan Büşra, Vedat ve Gökhan öğretmenleri görevlendirdi, onlar da yapılacak işlerle ilgili bir ön çalışma yapmaya başladılar. Kütüphanenin yenilenmesi için yapılacak işleri tanımladılar. Öğretmenler Kurul Toplantısında, konu gündem maddeleri arasında yer aldı. Yapılacak işler sıralandı ve herkes yapabileceği işleri seçti ve ilgili gruplara dağıldı. Ben de kitap toplama işinde görevlendirildim. Okul yöneticisi ve arkadaşlar, bu işi nasıl başaracağımı sordular. Ben de: 'Malumunuz olduğu üzere Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi mezunuyum. Fakültemizde öğrenci toplulukları vardı. Onlara kitap göndermeleri için bir yazı yazacağım. Okulumuzun kütüphanesine kitap toplamak için desteklerini isteyeceğim. Ayrıca İstanbul Cağaloğlu'ndaki yayınevleri ile iletişim kuracağım. Yayınevlerinin e-mail adreslerine mail atacağım ve okulumuzun kütüphanesine destek olmalarını talep edeceğim.' dedim. Burhan Bey, rafları, marangoz olan bazı velilere yaptırabileceğini ve nakliye işinde sıkıntı çıkmayacağını belirtti. Osman Bey ise kütüphanenin boya işini üstlendi. Ayşegül Hanım, eşinin genel müdür olduğu işyerinde yeni çıkma halıların olduğunu, kütüphaneyi onlarla döşeyebileceğini belirtti. Burhan Bey, 11.sınıflarla kütüphaneye yeni gelen kitapların kataloglarını hazırlayabileceğini söyledi. Bazı gönüllü öğrenciler de öğretmenlere yardım etmek için gruplara dağıldı. Okuldaki her öğretmen taahhüt ettikleri işleri en kısa zamanda yerine getirdi ve eskisine göre daha zengin bir kütüphaneye kavuştuk. Öğrenci toplulukları da beni mahcup etmedi. Yayınevleri kitap bağışında bulundular. Bölgedeki bazı kişilerden de kitap setlerini almalarını istedim. Yayınevleri gerekli indirimleri yaptı. Bu arada okul yöneticimiz tıkandığımız, çaresiz kaldığımız zamanlarda bize destek oldu. İşlerin bir düzen ve disiplin içerisinde yapılmasını sağladı. Şimdi okula daha erken gidiyorum. Kitapları raflara tek tek diziyorum. Kütüphanenin yenilenmesinde emeğim oldu. Bu işin liderliğini ben yaptım diyerek övünmeye başladığımda benzeri övünmeleri diğer arkadaşlar da yapıyorlar. Tatlı bir rekabet ortamı oluştu. Hizmette ve kalitede yarışıyoruz. Okul yöneticisi hepimizin lider olmasını sağladı. Şimdi hepimiz okulumuzda elimizi taşın altına koyuyoruz. Sadece biz değil, öğrencilerimize de lider olma fırsatı sunuyoruz."

Dağıtımcı liderlik, işgörenlerin yönetsel eylemlere, yönetim süreçlerine ve yönetsel kararlara müdahil olduğu, aktif rol aldığı ve işgörenler arasında karşılıklı ilişki ve etkileşimin yaşandığı bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınabilir. Yukl'a (2002, s.4) göre dağıtımcı liderlik,  liderlik işlevlerinin tümünü kendi uhdesinde barındıran kahraman liderlik anlayışı yerine, bu işlevlerin, örgüt ya da takım üyeleri arasında dağıtılmasıdır. Spillane ve diğerlerine (2001) göre dağıtımcı liderlik, işlerin önce lider ve izleyenler arasında dağıtılması, ardından grup üyelerinin yaptıkları işlerin bütünleştirilmesi sürecidir. Buna göre liderlik fonksiyonu, işlerin grup üyeleri arasında paylaştırılmasını ve böylece birden fazla liderin etkileşimine dayalı olarak yapılmasını içeren bir süreçtir. Bu bağlamda dağıtımcı liderlik; okul liderleri, izleyenler ve bunların etkileşim halinde oldukları durumun bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır (Gronn,2000, s.317; akt. Özdemir, 2012, s.5). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, dağıtımcı liderlik davranışları sergileyen okul yöneticisi, "liderlerin lideri" özelliği göstermektedir. Lider yapılacak iş ve eylemlerde, öğretmen, öğrenci, idari personel ve velinin süreçlere etkin katılımına uygun ortam yaratmakta, belirli iş ve eylemlerin yapılmasında onların liderliğini aktif olarak hayata geçirilmesini sağlamaktadır. Okula bir konferansçı davet edileceği zaman öğretmen ve öğrencilere bu sorumluluk verilmekte, öğretmen ve öğrenciler gereken örgütlemeyi yapmakta, salonu ayarlamakta, konferansçı ile iletişim kurmakta, ulaşım, davetiyelerin basımı, salonun ayarlanması, sunumlar ve gereken izinlerin alınmasında aktif rol almaktadır. Bu süreçte yapılması gereken alt görevleri diğer öğretmen, öğrenci ve velilere yönlendirmekte ve herkesin sürece aktif katılımı ile konferans gerçekleşmektedir. Bu durumda okul lideri, liderlik yetkilerini devretmekte, pek çok katılımcının liderlik rolünü oynamasını sağlamaktadır. Konferansçıya çiçek alma ve plaket hazırlatma işi için görevlendirilen öğretmen, veli – öğrenci işbirliğini sağlanırken, konferansçının ulaşımı için görevlendirilen öğretmen ya da veli de bu süreçte bir liderlik davranışı sergilemektedir. Bu liderlik modelinde tek adam liderlik davranışından daha çok herkesin liderlik davranışını yapmasına fırsat tanınmaktadır.

Dağıtımcı liderlik, bir halk oyununa benzetilebilir. Halk oyununda birden fazla oyuncu, çekilmesi gereken halay ve bu halayın hangi ritme göre çekileceğini belirleyen bir veya birden çok müzik aleti ve bir de beste vardır. Enstrümanlar bu besteye göre çalmaya başlar ve oyuncularda halk oyunlarının figürlerini tek tek birbiriyle uyum halinde yerine getirirler. Bir oyuncu diğerinden daha önce ya da daha sonra ayak ya da el figürünü yaptığı anda düzen bozulur. Dağıtımcı liderlikte de durum benzer özellik gösterir. Bu aşamada lider, oyuncular ve izleyenler arasında bir bütünlük ve harmoni olması gerekir. Örgütsel ortamda da aynı eyleme aynı anda odaklaşmak ve aynı amaca ulaşmak için birbirinden farklı rol ve görevleri üstlenmek ve icra etmeyi ifade eder.

Tek adam liderliğinde tüm güçleri üzerinde toplayan ve meydan okuyan bir liderlik davranışı ortaya çıkar. Dağıtımcı liderlikte ise, tek adama ait olan yetkilerin tüm grup üyeleri arasında dağıtılması ve herkesin liderlik işlevini yerine getirmesiyle bütünlük oluşumunun sağlanması mümkün hale gelir. Eğitim örgütlerinde işlerin profesyonelleşmesi ve karmaşık hale gelmesiyle birlikte dağıtımcı liderlik, okul ortamında işbirliği ve eşgüdümün ortaya çıkmasını sağlar. İşbirliği, eşgüdüm ve uzmanlaşmanın önemi arttıkça da paylaşımcı liderliğe olan ihtiyaç artmaya başlar. Eğitim örgütlerinde kilit kavramlardan birisi uzmanlaşmadır. Bireylerin uzmanlığının örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılmasının koşullarından birisi hiç şüphesiz, bireyin uzman olduğu bir konuda alınan kararlar doğrultusunda eylemde bulunma özgürlüğüne sahip olması gerekir. Bu birbirinden bağımsız, tek tek uzmanlık yeterliklerinin, örgütsel amaçlar doğrultusunda işe koşulması ile birlikte sinerji ortaya çıkar. Bir futbol takımında 11 oyuncu vardır. 1 oyuncu ortalama 10 kg ise 11 oyuncu 110 kg'dir. Sinerji demek 11 kişinin bir araya gelerek 250 kg'lik bir ağırlığı, gücü yaratması demektir. Buna sinerji adı verilir. Bu bağlamda, dağıtımcı liderlik eğitim örgütlerinde sinerji yaratmayı gerektirir. Sinerji toplam güçten daha fazla gücü ifade eder.

Dağıtımcı liderliğin uygulandığı örgütlerde, farklı zamanlarda farklı liderler ortaya çıkabilir. Okulun tanıtımında aktif rol alan ve liderlik yapan bir öğretmen, okulun sportif etkinliklerinde farklı bir öğretmenin liderliğinde eylemde bulunabilir. Sürekli bir liderlikten ziyade, eyleme dayalı, hizmete dayalı bir liderlik yaklaşımı devreye girmektedir. Bu aşamada liderlik rolü oynayan öğretmen kadar ona destek olan öğrenci, veli, hizmetli ve eğitici olmayan işgörenlerde liderlik rolleri üstlenebilirler. Tek adam yönetiminin baskın olduğu örgütlerde liderlik bir kişinin tekelinde bulunurken dağıtımcı liderlikte herkes bu sürecin aktif bir üyesi olur. Meşhur bir Türk atasözüne göre: "Gölgede yaşayanın gölgesi olmaz." Dağıtımcı liderlikte işgörenler gölgede yaşamaz. Herkes liderlik rolünü üstlenir ve eylemde bulunur. Bu aşamada öğrenci de liderlik kapasitesini geliştirdiği gibi okulla, sınıfla, arkadaşlarıyla, öğrenme ve öğretme süreçleriyle bütünleşmeye başlar.

Dağıtımcı liderlik ile bireysel olarak alınan kararların yerini birden çok işgörenin farklı şekilde etkileyebileceği, birbirine bağımlı roller sistemi ve katılıma dayalı karar süreci almaktadır (Seers, Keller ve Wilkerson, 2003; akt. Sezgin, 2012, s.155). Dağıtımcı liderlikte öğretmenler, öğrenciler, veliler ve eğitici olmayan işgörenler karar süreçlerine aktif olarak katılmaya ve görüşlerini ifade etmeye başlar. Bu aşamada okulda bireysel zekâ değil, kolektif zekâ işe koşulmaktadır. Karar sürecine katılanların, alınan kararların başarıya ulaşmasını sağlamak için üst düzey performans sergiledikleri bilinen bir gerçektir. Dağıtımcı liderlik, okuldaki iç ve dış paydaşların karar süreçlerine ortak edilmesini sağlayarak, her işgörenin gönül gücünü devreye sokmakta ve sinerjiyi artırmaktadır. Böylece okulun tüm hücreleri, okulun amaçlarını gerçekleştirme yönünde harekete geçmektedir.

Dağıtımcı liderliğin en önemli özelliklerinden bir diğeri de astlarına yetki devretmesidir. Astlarına yetki devretmesiyle birlikte, lider daha üst düzey politikalara odaklaşmakta ve üst düzey hedefler belirlemektedir. Yetki devri, örgütler açısından dinamik bir süreç olarak ele alınabilir. Yönetici astlarına yetki devredince, astların iş yapma yetkisi, kapasitesi ve verimliliği yükselmekte, üstlerine karşı sorumlulukları da artmaktadır. Yetki üstlerden astlara; sorumluluk ise astlardan üstlere dönük bir kavramdır (Cem, 1976, s. 122). Ayrıca yetki devretmek, bürokratik yapının bir özelliği olarak kabul edilmektedir. Astlara yetki devretmek, her işgörene fırsat vermek ve onun yaratıcı zekâsını, potansiyelini örgütsel amaçlar doğrultusunda işe koşmasını sağlamaktır. Yetki vermeden, işgörenlerin mevcut potansiyellerini anlamak oldukça güçtür. Dağıtımcı liderlikte her işgörene görev, yetki ve sorumluluk bağlamında yetki devredilmekte ve ürettiği değerler gözlenebilmektedir. Yetki devredilen ve sorumluluklarının bilincinde olan takımlar, örgütsel amaçların gerçekleşmesinde aktif rol üstlenmektedir. Bu bağlamda dağıtımcı liderlik, her bireyin kendini gerçekleştirmesi için fırsatlar sunmaktadır. Eğitim örgütlerinin, liderlerin yetişmesinde aktif rol üstlendiği göz önüne alınırsa, dağıtımcı liderliğin eğitimin amaçları ile de tutarlılık gösterdiği ileri sürülebilir.

Dağıtımcı liderlikte anahtar sözcüklerden birisi, okulun iç ve dış paydaşlarının kendiliğinden işbirliği yapmaya istekli ve yatkın olmasını ifade eder (Gronn, 2002). Paydaşlar işbirliğine yatkın değillerse ya da dağıtımcı lider bu konuda bir işbirliği yaratamamışsa, dağıtımcı liderlik işlevlerinin gerçekleşmesi olanaksız hale gelecektir. Okulda öncelikli olarak öğretmenin sorumluluk alması, mesleki görevlerinin dışında liderlik sürecinde kendini kanıtlayabileceği sorumlulukların altına girmeye istekli ve yeterli olması gerekir. Mesleki açıdan tükenmişlik sendromu yaşayan, örgütsel bağlılığı düşük, örgütsel sessizliğe bürünmüş bir öğretmenin, bu kalite yolculuğunda iyi bir çözüm ortağı olmasını beklemek çoğu zaman imkânsızdır. Bu sebeple dağıtımcı liderlerin, öncelikli olarak çözmesi gereken sorunlar olabilir. Liderler genellikle atama yoluyla gelip göreve başladıkları örgütlerdeki meydan okuyucularla başa çıkmaya çalışırlar. Bu meydan okuyucuların başında etnik, dini, siyasi ya da sendikalar başrol oynamaktadır. Bu bağlamda dağıtımcı okul liderleri, Spillane'nin (2001) ifade ettiği şu boyutlardan hareket ederek örgütsel yapıda güçlü bir paradigma değişikliğine gitmesi gerekir: Okul örgütü, okul vizyonu, okul kültürü, artifaktlar, öğretim programları, öğretmen liderler ve okul yöneticisinin liderliği.

Okul örgütünün yapısı, dağıtımcı liderlik açısından avantaj yaratabileceği gibi dezavantaj da yaratabilir. Örgütün aşırı formal ve bürokratik yapısı katı bir hiyerarşi yaratacağı gibi aşırı gevşek yapısı da amaçlardan uzaklaşmaya sebep olabilir. Yatay örgütlenme modelinde uzmanlık ve işbirliği ön planda olduğu için bu tür örgütlenme tercih edilebilir.

Okulun vizyonu, okulun gelecekte olmak istediği yeri ifade eder. Dağıtımcı liderin görev yaptığı bir okulda öğretmenlerin, bu vizyonun belirlenme sürecine aktif olarak katılması gerekir. Beklenen durum, okulun vizyonunun belirlenmesi sürecine katılan öğretmenler, okulun vizyonunun gerçekleşmesini sağlayan hedef ve amaçların gerçekleşmesi için var güçleriyle çaba sarf edecekleri yönündedir. Okulun vizyonunun saptanması sürecine katılan her öğretmen, dağıtımcı liderliğin gerektiği sorumlulukları her zaman üstlenmesi teorik olarak beklenmektedir. Çoğu zaman, öğretmenin özel durumları, kişilik özellikleri, okul ortamı ve takım çatışması gibi nedenlerden dolayı bu durum gerçekleşmeyebilir. Okulun vizyonunu benimseme ve bu amaç doğrultusunda harekete geçme sürecinde farklı dinamiklere ihtiyaç duyulabilir. Liderler yüksek performans beklentilerini ve işgörenlere duydukları güveni vizyon ifadesini kullanarak iletirler. Bu durum da işgörenlerin kendilerine güvenmelerini ve başarıya inanmalarını sağlar (Robbins ve Judge, 2013, s.389).

Okulun kültürü, dağıtımcı liderin en önemli destekçisi olduğu kadar engelleyicisi özelliği de gösterebilir. Okulun kültürü, dağıtımcı liderliğin gerçekleşmesini sağlayıcı nitelikte olması, okulun amaçlarına ulaşma açısından büyük fayda sağlayabilir. Okulun kültürü, değişmeye, yenileşmeye ve gelişmeye açık olmadığı gibi, öğretmenler ve diğer işgörenlerin dirençlerini besleyen bir özelliğe de sahip olabilir. Bu açıdan okul kültürünün değişime açık olması halinde, dağıtımcı liderin eylemlerini destekler ve başarı ortaya çıkar. Öğretmenler okulun amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf ederler. Aksi durumda kimse eyleme geçmediğinde, zorla iş yaptırma süreci başlayabilir. Bu durum da amaçlardan uzaklaşma ve perspektif kaymasına sebep olabilir. Örgütlerde işgörenlerle kültürü arasındaki ilişki tohum-toprak ilişkisine benzer. Tohum işgörenler, örgüt kültürü ise topraktır. Ortaya çıkan ürün, liderlerin yarattığı iklim tarafından belirlenir (Baltaş, 2011, s.101). Başka bir anlatımla dağıtımcı lider, iyi bir iklim yaratarak beklenilen duruma uygun örgütsel ortamı oluşturmalıdır. Artifaktlar, örgüt üyelerince geliştirilen bazı sanat ürünleri, mitler, semboller, örgütsel hikâyeler, efsaneler, örgütsel yapılanma, örgüt programı ve politikası, davranış örüntüleri ve bunların fiziksel yansımaları, giyim tarzları, yazılı ve sözel dil, örgüt kültürünün bu öğesi içerisinde tanımlanmaktadır (Clement, 1994; Gizir, 2008). Örgüt kültürü içerisinde ele alınan artifaktlar her örgüt kültüründe gözlenebilir. Bu öğeler, örgütte bazı davranış öğelerini belirlediği gibi, hikâye ve efsanelerle örgütsel davranış üzerinde etkili olabilir. Kısacası artifaktlar, dağıtımcı liderlerin eylemlerinin amacına ulaşmasını sağlayan en önemli yapı taşı özelliği gösterir. Okul yöneticisinin bu aşamadaki en önemli işlevi güçlü bir okul kültürü yaratmaktır. Yaratamadığı takdirde mevcut okul kültürünü değiştirmek ve yerine dağıtımcı liderliğin etkin olacağı okul kültürünü tesis etmektir. Aksi durumda tüm çabalar kifayetsiz kalabilir.

Okulun öğretim programı genel olarak okulda ya da eğitim bölgesinde hazırlanır. Ülkemizde programlar MEB tarafından hazırlanır ve okullara gönderilir. Okulun akademik başarısını belirleyen faktörlerden birisi eğitim programıdır. Öğretmenler dağıtımcı liderin gözetimi ve denetimi altında işbirliği yaparak akademik sorunu olan öğrencilerin sorununu çözmeye, akademik başarıyı artırmaya yönelik davranışları, dağıtımcı liderliğin okuldaki yansımasıdır. Okulun akademik başarısının düşük olmasını sorun olarak kabul eden, bu başarıyı artırmak için müzakere edip yol haritası çizmeye ve sorumluluk almaya çalışan öğretmenler, dağıtımcı liderliğe uygun eylemde bulunduklarının göstergesidir. Öğretmenlerin geniş olarak sınıf içi ve sınıf dışı konularda eğitim reformları ile ilgilenmesi ve bu konularda düşüncelerini ileri sürmesi, dahası meslektaşları ile işbirliği yapmak suretiyle öğretim programlarını geliştirmesi gerekir (Bakioğlu, 1998, s.1117).

Öğretmenlerin liderlik kapasitesi arttıkça dağıtımcı lider açısından da etkililik o kadar artmaya başlar. Lider öğretmen öğrencilerini etkiler, harekete geçirir. Veliler ve diğer öğretmenler üzerinde olumlu düzeyde bir etkiye sahiptir. Lider öğretmen, öğrencilerinin liderlik kapasitelerini kullanmalarını, geliştirmelerini sağlar. Lider öğretmen, liderlik davranışları sergiledikçe, sınıfında disiplin sorunları azalmaya, zamanı daha etkili yönetmeye başlayabilir. Okulda öğretmenlere liderlik kapasitelerini geliştirme imkânı sunuldukça, gelecekte okuldaki yönetim değişikliği olduğu zaman okulda bu sorumluluğu üstlenebilecek yeterlikte bireylerin yetişmesi sağlanmış olur. Liderlik becerilerine sahip olmayan öğretmen, liderlik becerilerini okulda sergileyemeyen öğretmen, öğrenci ve veli üzerinde etki sağlaması güçleşir. Onları etkileyip yönlendirebilmesi için mutlaka bu kapasitesini sergileyebileceği ortamların onlara yaratılması gerekir.

Okul yöneticisinin, öğretim liderliği kapasitesi yönünden etkili olması gerekir. Okul yöneticisi matematik öğretimi, fen öğretimi, sınıf yönetimi, öğretim yöntem-teknikleri ve fizik öğretimi gibi alanlarda, öğretmenlere ufuk açıcı ve onların akademik eksikliklerini giderip bir öğretim lideri olarak sınıfta aktif rol aldıkça, dağıtımcı liderlik davranışları için de alt yapı oluşturmuş olur. Etkili okullar ve öğretim liderliği konularında yapılan ilk çalışmalar, etkili okulların yöneticilerinin öğrenmeye yönelik olumlu bir örgüt iklimi yaratmaya özen gösterdiklerini, eğitim kararlarını vermede etkisiz okullardaki meslektaşlarına göre daha yeterli olarak algıladıklarını saptanmıştır. Yine bu çalışmalar, etkili yöneticilerin en fazla öğretim konularına önem veren ve öğretmen performansını sürekli olarak denetleyen bir özelliğe sahip olduklarına işaret etmektedir (Sweney, 1992, s. 346; akt. Gümüşeli, 1996, s.2).

Dağıtımcı liderlerin okullarında yapmaları gereken en önemli icraatlardan bir diğeri de öğrenen örgüt olabilmektir. Öğrenen örgüt, gerekli bilgiyi örgüt içinde yaratıp elde ederek veya başka yerden transfer ederek, örgütsel davranışın bu yeni bilgiye göre şekillendirilmesi ile ilgilidir (Garvin, 1993, s. 30). Bu bağlamda bir okulun öğrenmesi demek; yeni bilgi yaratmaya imkân verecek ortam hazırlamak, geliştirilen yeni bilgiyi yeni düşünce ve sistem üretiminde kullanmak, buradan elde ettiği tüm beceriyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik etmek demektir (Koçel, 2003; Atak ve Atik, 2007, s.64). Dağıtımcı liderlik, böyle bir örgütsel ortamda yaşam alanı bulabilir. Dağıtımcı liderler bu sebeple, öğrenme kültürünü, öğrenen örgüt kimliğini, örgütsel öğrenmeyi başat değer haline getirmek zorundadır. Öğrenen örgüt oluşmadan, dağıtımcı liderliğin alt yapısını oluşturmak ya da gereken başarıyı sağlamak için zaman harcamak başarısızlığa neden olabilir. Okulda öğrenme üst değer haline geldikçe öğrendiklerini sergilemek isteyen öğretmen, öğrenci, veli ve idari personel sorumluluk almaya istekli olacaktır.

Sonuç olarak dağıtımcı liderlik, liderliğin okuldaki iç ve dış paydaşlarla paylaşılmasını ve etkililiğin sağlanmasını ifade eder. Deneyimli okul yöneticileri bu konuda oldukça başarılıdır. Deneyim liderlikte önemli bir kavramdır. Lider, liderlik rollerini dağıttığı grubun, yaşantılarını bizzat yaşamışsa ve mesleki adanmışlığı üst düzeyde ise, deneyim muhteşem bir kaynağa dönüşmüş demektir. Çünkü deneyim dünün bilgisi, eğitim ise yarının bilgisini temsil eder. Önemli olan gençlik enerjisinin nasıl kullanıldığı, yılların birikiminin örgüt amaçları için nasıl değerlendirildiğidir. Deneyim her tür yenilik için bir tıkaç görevi icra ediyorsa, o lider bu deneyimden kurtulmalıdır. Eğer deneyim sorunlar önünde yeni ufuklar açan bir dizi yaklaşım getiriyorsa, örgüt bu deneyime sıkı sıkıya sahip çıkmalıdır (Baltaş, 2011, s.108). Örgütlerde dağıtımcı liderlik yeni bir paradigma değişikliğini ifade eder. Bu sebeple, okulun ilk etapta kültürünü değiştirmesi ve öğrenen örgüt kültürü yaratması gerekir. Öğrenen örgüt olma özelliğine sahip olamayan örgütlerde, dağıtımcı liderliğin yaşama olasılığı da oldukça düşüktür. Çünkü öğretmenler yetkinlik düzeyleri arttıkça, daha çok sorumluluk alacaklar ve liderlik becerilerini sergilemek isteyeceklerdir. Dağıtımcı liderler bu aşamada insan kaynağına daha fazla yatırım yapmak ve işgücünün kapasitesini artırma yoluna gitmesi gerekir. 'Ben gidersem, benden sonrası tufan ' gözüyle vizyon belirleyen ve dikte ettiren bir okul yöneticisi, okulunda hiç kimseyi yetiştirmediği gibi, yetişmek isteyenleri de engellemiş demektir. Dağıtımcı liderlik, liderliği dağıtıp yeni liderlerin yetişmesine ortam yaratmak demektir. Bu sebeple, okulda dağıtımcı liderlik özellikleri göstermek isteyen okul yöneticileri, yetki devretmeyi, sorumluluk vermeyi ve astlarını yetiştirmeyi bir ilke olarak kabul etmeli ve asla taviz vermeden amaca ulaşmak için çalışmalıdır. İyi bir yönetim, olumlu örgüt iklimi ve kültürü yaratarak, örgütteki her bireyin okuldaki sorumluluklarının farkına varmasını ve sürecin aktif bir üyesi olmak için çaba sarf etmesini gerektirir.

Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

Kaynaklar

Atak, M., & Atik, İ. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi. 3(1) 63-70.

Bakioğlu, A. (1998). Lider öğretmen. M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 10, 11-19.

Baltaş, A. (2011). Türk kültüründe yönetmek. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Cem, C. (1976). Türk kamu yönetiminde üst düzey yöneticileri. Ankara: TODAİE (Yayın No: 153).

Clement, R. W. (1994). Culture, leadership, and power: The keys to organizational change. Business Horizons, 37, 33-40.

Garvin, D. (1993). Building a learning organization. Harvard Business Review, 71(4), 78-91.

Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4(2), 182-196.

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, 134(4), 423-451.

Gümüşeli, A. İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etkenler. Eğitim Yönetimi, 2(2) 1-9.

Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta.

Özdemir, M. (2012). Dağıtımcı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(4), 575-598.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). Örgütsel davranış. Ankara: Nobel.

Sezgin, F. (2012). Okul yönetimi ve liderlik. S. Özdemir (Ed.), Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde. Ankara: Pegem Akademi.

Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2001). Investigating school leadership practice: A distrubiuted perspective. Educational Researcher, 30(3), 23-28.

Yukl, G. (2002). Leadership in organisations. New Jersey: Prentice Hall.