

T.C.
İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

COVID 19 DÖNEMİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN DAĞITIMCI
LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN
MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ferit GÜZEL

EYLÜL, 2022

T.C.
İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

COVID 19 DÖNEMİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN DAĞITIMCI
LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN
MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ferit GÜZEL

DANIŞMAN
Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ

EYLÜL, 2022

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim.

İmza

Ferit GÜZEL

Danışmanlığını yaptığım işbu tezin tamamen öğrencinin çalışması olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı taahhüt ederim.

Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ

İMZA SAYFASI

Ferit GÜZEL tarafından hazırlanan ‘Covid 19 döneminde okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki’ başlıklı bu yüksek lisans tezi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalında hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ

.....

Kurumu: İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Üyeler:

Dr. Öğr. Üyesi Nur SILAY

.....

Kurumu: Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Murat BÜLBÜL

.....

Kurumu: İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 01/ 09/ 2022

İTHAF

Tezimin her aşamasında bana destek olan, değerli görüşlerini ve katkılarını sunmaktan çekinmeyen çok kıymetli hocam, tez danışmanım Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ'a; virüs sebebiyle içerisinde bulunduğumuz zorlu süreçte araştırmama katılan okulların değerli öğretmen ve yöneticilerine, hayatımın her aşamasında maddi manevi yanımda olan aileme, her şeyin üstesinden geleceğime sonsuz inanan ve bu sürecin tüm zorluklarına benimle katlanan değerli eşim Pelin KARTAL GÜZEL'e sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

ÖZET
COVID 19 DÖNEMİNDE OKUL MÜDÜRLERİNİN DAĞITIMCI LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Güzel, Ferit

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Eğitim Kurumları İşletmeciliği
Yüksek Lisans Programı

Danışman: Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ

Eylül, 2022. 90 Sayfa.

Eğitim toplumların gelişmesi kalkınması ve kültürünün yeni nesillere aktarılması açısından önemlidir. Bu bağlamda okulların yöneticileri de eğitimin hedeflere ulaşmasında kilit pozisyonda bulunan kişilerdir. Okul müdürünün davranışları okul amaçlarında belirleyici rol üstelenen bir durumdur. Kasım 2019’da Çin’den dünyaya yayılan Covid 19 pandemisi her alanda etkili olduğu gibi eğitimi de etkilememiş ve aksamalara neden olmuştur. Araştırmamızda bu durum dağıtımci liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi olarak araştırılmıştır. Araştırma 2021-2022 eğitim öğretim döneminde İstanbul ili Tuzla ilçesinde resmi okullarında görevli öğretmenlerin algısına göre gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli ile yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin dağıtımci liderlik algılarının yüksek düzeyde gerçekleştiği, öğretmenlerin içsel motivasyonlarının fazla olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin dağıtımci liderlik ve motivasyonla ilişkin algıları demografik değişkenler açısından incelenmiş olup okul müdürlerinin dağıtımci liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönlü ve güçlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çıkan sonuçlar ışığında öneriler geliştirilerek uygulayıcılara ve araştırmacılara tavsiyelerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dağıtımci Liderlik, Motivasyon, Covid 19, Okul Müdürü.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL HEADS' DISTRIBUTORY LEADERSHIP BEHAVIOR AND TEACHERS' MOTIVATION LEVELS IN THE COVID 19 PERIOD

Güzel, Ferit

Master Thesis, Department of Educational Administration, Educational Institutions
Management Master Programme

Supervisor: Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ

September, 2022. 90 Pages.

Education is important in terms of the development of societies and the transfer of their culture to new generations. In this context, school administrators are also the people who have a key position in the achievement of educational goals. The behavior of the school principal is a situation that plays a decisive role in the school goals. The Covid 19 pandemic, which spread from China to the world in November 2019, did not affect education as it was effective in every field and caused disruptions. In our research, this situation was investigated as the effect of distributed leadership behaviors on teacher motivation. The research was carried out according to the perception of teachers working in public schools in Tuzla district of Istanbul province in the 2021-2022 academic year. As a result of the research conducted with the relational scanning model, it was determined that the distributed leadership perceptions of the teachers were realized at a high level and the internal motivation of the teachers was high. Teachers' perceptions of distributed leadership and motivation were examined in terms of demographic variables, and it was determined that there was a positive and strong effect between school principals' distributed leadership behaviors and teachers' motivations. In the light of the results, suggestions were developed and recommendations were made to practitioners and researchers.

Anahtar Kelimeler: Distributive Leadership, Motivation, Covid 19, Head of School

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Varsayımlar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1. Lider ve Liderliğin Tanımı	6
2.1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Fark	7
2.1.2. Liderlik Yaklaşımları	8
2.1.2.1. Özellikler yaklaşımı	8
2.1.2.2. Davranışsal liderlik yaklaşımları	8
2.1.2.3. Durumsal liderlik yaklaşımları	9
2.1.2.4. Modern liderlik teorileri	10
2.2. Dağıtımçı Liderlik	10
2.2.1. Dağıtımçı Liderliğin Tanımı	12
2.2.2. Dağıtımçı Liderliğin Temelleri	12
2.2.3. Dağıtımçı Liderlik Rollerini	14
2.2.4. Dağıtımçı Liderliğin Okul Etkililiğine Katkısı	16

2.2.5. Dağıtımıcı Liderlik Modelleri	17
2.3. Motivasyon	21
2.2.1. Motivasyon Teorileri	21
2.2.2. Liderlik ve Motivasyon.....	25
2.2.3. Örgütlerde Motivasyon	26
2.2.4. Öğretmen Motivasyonu	26
2.3. Covid-19 Pandemisi ve Dağıtımıcı Liderlik.....	30
2.4. Covid-19 Pandemisi ve Öğretmen Motivasyonu.....	33
2.5. İlgili Araştırmalar.....	36
2.5.1. Dağıtımıcı Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar.....	36
2.5.2. Öğretmen Motivasyonu ile İlgili Araştırmalar.....	40
2.5.3. Covid 19 Pandemisinde Öğretmen ve Yönetici Motivasyonu ile İlgili Araştırmalar	41
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	44
3.1. Araştırmanın Modeli	44
3.2. Evren ve Örneklem	44
3.3. Veri Toplama Araçları	45
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	45
3.3.2. Paylaşılan Liderlik Ölçeği.....	46
3.3.3. Öğretmen Motivasyon Ölçeği	46
3.4. Verilerin Toplanması.....	47
3.5. Verilerin Analizi	47
3.6. Araştırmanın Etiği.....	48
3.7. Araştırmacının Rolü	48
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR.....	50
4.1. Okul Müdürlerinin Dağıtımıcı Liderlik Davranışlarına Ait Bulgular	50
4.2. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Ait Bulgular	51
4.3. Okul Müdürlerinin Dağıtımıcı Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Motivasyonlarının Demografik Değişkenlere Göre Bulguları	52
4.4. Okul Müdürlerinin Dağıtımıcı Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonlarına Etkisine Yönelik Bulguları.....	60
BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ	61
5.1. Sonuçlar ve Tartışma.....	61

5.2 Öneriler.....	66
5.2.1.Uygulayıcılara Öneriler	66
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler	67
KAYNAKÇA	68
EKLER.....	90

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri Frekans ve Yüzde Değerleri	45
Tablo 2. Güvenilirlik Analizi	47
Tablo 3. Normallik Testi	48
Tablo 4. Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri...	50
Tablo 5. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri.....	51
Tablo 6. Öğretmenlerin, Paylaşılan Liderlik Ölçeği ve Öğretmen Motivasyonu Ölçeklerine Ait Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	52
Tablo 7. Öğretmenlerin, Paylaşılan Liderlik Ölçeği ve Öğretmen Motivasyonu Ölçeklerine Ait Algılarının Yaş Değişkenine ANOVA Analizi Sonuçları	53
Tablo 8. Paylaşılan Liderlik Ölçeğine Ait Yaş Değişkeni Scheffe Testi Sonuçları ...	53
Tablo 9. İçsel Motivasyona Ait Yaş Değişkeni Scheffe Testi Sonuçları.....	54
Tablo 10. Dışsal Motivasyona Ait Yaş Değişkeni Scheffe Testi Sonuçları	55
Tablo 11. Öğretmenlerin, Paylaşılan Liderlik Ölçeği ve Öğretmen Motivasyonu Ölçeklerine Ait Algılarının Mesleki Çalışma Süresi Değişkenine ANOVA Analizi Sonuçları	55
Tablo 12. Paylaşılan Liderlik Ölçeğine Ait Mesleki Çalışma Süresi Değişkeni Scheffe Testi Sonuçları.....	56
Tablo 13. İçsel Motivasyona Ait Mesleki Çalışma Süresi Değişkeni Scheffe Testi Sonuçları	57
Tablo 14. Dışsal Motivasyona Ait Mesleki Çalışma Süresi Değişkeni Scheffe Testi Sonuçları.....	58
Tablo 15. Öğretmenlerin, Paylaşılan Liderlik Ölçeği ve Öğretmen Motivasyonu Ölçeklerine Ait Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	59
Tablo 16. Öğretmenlerin, Paylaşılan Liderlik Ölçeği ve Öğretmen Motivasyonu Ölçeklerine Ait Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	59
Tablo 17. Korelasyon Analizi Tablosu	60
Tablo 18. Amaçlar ve Bulgular Tablosu	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	21
---	----

KISALTMALAR

EBA	: Eğitim Bilişim Ağı
TRT	: Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu
CSP	: Canlı Sınıf Platformu

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem cümlesi, önemi, problem ve alt problem cümlelerine, sayıtlara ve sınırlılıklara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Hayatın pek çok alanında meydana gelen sosyal, kültürel, ekonomik, politik gelişmeler eğitim alanında da etkisini göstermektedir. Okul yönetimlerinde formal yönetim anlayışının yanında informal yönetim anlayışını da içeren yeni liderlik yaklaşımları ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu yeni liderlik yaklaşımları ile örgüt üzerinde sadece belli kişilerin yönetime etki göstermesi yerine, örgütte bulunan bütün üyelerin yönetime etki edebileceği liderlik anlayışlarına doğru bir yönelim ortaya çıkmıştır. 21. yüzyılla birlikte adını daha fazla duyurmaya başlayan yeni liderlik yaklaşımlarıyla örgütün planladığı hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşması amaçlanmaktadır (Harris, 2007).

Dağıtımçı liderlik tek bir liderin değil birden fazla liderin etkin olmasını ifade eder. Bununla beraber liderlerin birkaçı resmi olarak bu pozisyona sahiptir. Harris (2005) dağıtımçı liderlik durumuna daha açık fikirli ve yaratıcı bakmamızı sağlar. Tek insana değil birden fazla insanı aklımıza getirir. Farklı alanlarda farklı liderlerin olmasını tavsiye eder. Bir okulun dağıtımçı liderlik anlayışı benimsemesi; kuruma bağlı öğrencilerin, öğretmenlerin ve diğer personelin de yönetimde yer almasını sağlar. Lider görev ve sorumlulukları dağıtarak koordinasyonu sağlar ve böylece bireyselliği değil çoğulculuğu benimsemiş olur. Bunun sonucunda da kazanılan başarı işbirliği ve görev paylaşımı sonucu takım başarısı olur (Yıldırım, 2017).

Cemaloğlu (2013) okula dayalı yönetim, öğretmen liderliği gibi modellerin okullarda yerini almasıyla beraber öğretmenin göz önüne alındığı liderlik modellerine gereksinim duyulduğundan bahsetmiş ve dağıtımçı liderliğin de bu modellerden biri olduğunu ifade etmiştir. Okullarda dağıtımçı liderlik, bireylerin potansiyelinin farkına vararak kendilerini gerçekleştirmelerine olanak tanımaktadır. Okulda lider

konumda olan öğretmen, bazı durumlarda etkinliklerde aktif liderlik rolü üstlenirken, bazı durumlarda başka öğretmenlerin liderliğinde destekleyici rol oynayabilmektedir. Bununla beraber okullarda öğretmenlerden başka diğer grup üyelerine de (öğrenci, öğretmen, yardımcı personeller, veli) liderlik dağıtılabilmektedir (Cemaloğlu, 2017). Dağıtımıcı liderlik ile beraber müdürler, üzerlerindeki iş yükünü öğretmenlerle paylaşarak onların da sorumluluk almalarına imkân tanımaktadır. Bu sayede müdürler kendi iş yüklerini azaltmakta, öğretmenler de okulla ilgili sorumluluk alarak mesleki tecrübelerini arttırmaktadır. Bu bakımdan öğretmenlerin bizzat yönetme ve karar alma süreçlerine dâhil olması mesleki anlamda gelişmelerinde etkili olmaktadır (Leithwood ve Mascall, 2008). Harris (2007) çalışmasında dağıtımıcı liderliğin okulun geliştirilmesine katkı sağladığından ve bu durumun da üç şekilde gerçekleştiğinden bahsetmiştir. Birincisi; dağıtımıcı liderlik, müdür ve öğretmenlerin işbirliği içinde okulun ortak amaçlarını gerçekleştirmek için birlikte çalışmalarına ve güçlü bir okul kültürü oluşturmalarına fırsat vermektedir. Güçlü okul kültürü de okul gelişimine imkân sağlamaktadır. İkincisi, öğrencilerin öğrenme çıktılarının geliştiği ölçüde okulun başarısı da artmaktadır. Bu bakımdan dağıtımıcı liderlik bu duruma fırsat oluşturmaktadır. Üçüncüsü ise, öğretmen liderliği ile öğrenci başarısı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Dağıtımıcı liderlik, öğretmenlerin gelişimine fırsat tanıyarak öğretmen liderliğine uygun ortam oluşturmaktadır.

Eğitim kurumlarının el verdiği ve gerektirdiği özelliklerin başında paylaşım gelir. Eğitim kurumu olarak okullarda liderliğin tek bir kişiye verilmeyip mümkün olduğunca her kadroyla paylaşılması büyük öneme sahiptir. Bu uygulamanın kazancı okulun ve aynı zamanda etki alanına aldığı çevrenin liderlik becerilerinin gelişmesidir (Baloğlu, 2011). Örgüt içerisinde liderliğin diğer grup üyeleri arasında dağıtılması olumlu bir örgüt ortamının oluşmasına katkı sağlarken öğretmenlerin motivasyonun da olumlu yönde etki edecektir. Dağıtımıcılilerin varlığında öğretmenler yüksek motivasyonla işlerini gerçekleştirmekte ve ekstra çaba sarf etmektedir.

Okul yöneticilerini eğitim sisteminde önemli görevleri arasında öğretmenlerin eğitim felsefesini anlaması okul amaçlarını gerçekleştirmek için gayretli çalışması için

motivasyonların sağlanarak örgüt içi adaletin geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel adaletin sağlanması ve oluşturulan güven ortamından dolayı oldukça önemlidir. Okul yöneticileri gösterecekleri liderlik davranışları ile bunu sağlayabilirler. Bu bağlamda okul yöneticisinin göstereceği bu durum öğretmen davranışlarında olumlu ve olumsuz tutumlara neden olmaktadır (Düru, 2015).

Öğretmenlerin öğrencilere iyi bir eğitim öğretim hizmeti sunmak, öğrencilerin bulundukları topluma faydalı olabilecek bir birey olarak yetişebilmelerini sağlamak için önemli sorumluluklarının bulunduğu, bu görevi yerine getirirken öğretmenlerin yüksek motivasyona sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir (Cemaloğlu, 2002; Kocabaş ve Karaköse, 2005). Yıldırım (2006) öğretmenlerin psikososyal faktörlerde motivasyonlarının yüksek olduğu ve örgütsel-yönetimsel faktörlerde ise en düşük düzeyde motivasyona sahip oldukları belirlenmiştir. Ergen (2009) ve Recepoğlu (2013) öğretmen motivasyonlarının görece yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Kurt (2013) ve Alpanık (2011) tarafından yapılan araştırmalarda ise öğretmen motivasyonlarının orta ve orta düzeyin altında olduğu aktarılmıştır. Benzer şekilde Ertürk (2016) öğretmenlerin iş motivasyonlarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar öğretmenlerin sınıf içi çalışmalarda orta ve üzeri motivasyona sahip olsalar da örgütsel amaçlarda orta ve düşük düzeyde motivasyona sahip olduklarını göstermektedir. Bu bağlamda yöneticilerin öğretmen motivasyonu artırmak için dağıtımcı liderlik özelliklerini sergilemesi gerektiği düşünülmektedir.

Son dönemde dünyayı etkileyen Covid-19 salgını nedeniyle yüz yüze eğitim faaliyetlerinde aksamalar meydana gelmiştir. Ülkeler salgından korunmak için yüz yüze eğitime ara verme kararı almışlar ve bu durumda eğitimde büyük çaplı olumsuzluğa neden olmuştur (Dikmen ve Bahçeci, 2020). Türkiye de, salgından korunmak için Mart 2020'den itibaren eğitime ara verme kararı almıştır. Salgının kısa sürede geçmeyeceğinin öngörülmesi nedeniyle Milli Eğitim Bakanlığı çalışma başlatmış ve Eğitim Bilişim Ağı (EBA) ve TRT ile uzaktan eğitime devam etmek üzerine strateji oluşturmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı uzaktan eğitim çalışmalarını TRT-EBA TV ve EBA Canlı Sınıf Platformu (CSP) üzerinden her sınıf düzeyinde başlatarak faaliyet sürdürmüştür (Can, 2020). CSP öğrenci ve öğretmenlerin internet üzerinden bir araya gelerek ders yapabilmelerine olanak tanımıştır. Süreç, sınava hazırlanan sekizinci ve on ikinci sınıflar için başlatılmış olup ilerleyen süreçte tüm

kademelerde eğitim-öğretim devam etmiştir. Böylece uzaktan eğitim; öğretmenlerin, öğrencilerin, idarecilerin hayatında eğitim açısından önemli bir rol oynamaya başlamıştır.

Bu çalışmada eğitimin amaçlarına ulaşmasında en önemli fonksiyona sahip olan öğretmenleri motive eden faktörler, okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları bağlamında ele alınmıştır. Öğretmenin başarısı, doğrudan öğrenciyi etkilemektedir. Okul yöneticisinin dağıtımcı bir lider olması ve öğretmeni en iyi şekilde motive etmesi eğitimin genel ve özel amaçlarına ulaşmasını sağlayacak önemli faktörlerden biri olarak düşünülebilir. Bu bağlamda araştırmada Covid 19 döneminde okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki konusunu edinilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada Covid 19 döneminde okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Alt problemler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

1. Okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları gösterme düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri nedir?
3. Okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, eğitim durumlarına ve medeni durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin motivasyonları cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, eğitim durumlarına ve medeni durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
5. Okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkisi nasıldır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Dağıtımcı liderlikte öğretmenler sorumluluğun paylaşılacağı kişiler olarak akla ilk gelen paydaşlardır. Okul yöneticileri, okuldaki başarıyı ve etkiyi artırmak için öğretmenlerin performansını geliştirme adına motivasyonlarını önemsemelidirler.

Örgütü oluşturan bireylerin örgütlerine destek vermeleri, örgütün amaca ulaşmasında katkı sunacaktır. Okul gibi büyük ve sorumlulukları çok olan bir örgütte bu durum daha fazla önem kazanmaktadır. Dağıtımcı liderlikte kişilerin tek tek ürettiklerinden çok bir araya gelerek oluşturdukları üretim düzeyinin daha fazla olduğu düşünüldüğünden örgütün birlikte çalışması örgütün verimliliği açısından değerli görülmektedir.

Literatüre katkı sağlayacağı düşünülen bu araştırma ile müdürlerin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Dağıtımcı liderlik anlayışının net olarak tanınması ve okullarda uygulanması eğitim sürecinde öğretmenlerin motivasyonu ve kuruma aidiyet hislerinin üzerinde önemli ölçüde farklılık yaratacağı, eğitim faaliyetlerinin daha verimli sürdürülebileceği aynı zamanda literatüre katkı sağlayacağı düşünüldüğünden önemli görülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Katılımcıların ölçme araçlarında yer alan maddelere verdikleri cevaplar gerçek düşüncelerini yansıtmaktadır.

1.5.Sınırlılıklar

Araştırmamız; 2021-2022 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçme araçları ve kullanılan ölçeklerin ölçebildiği özellikler ve ifadeler ile sınırlıdır. Bu araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin veri toplama araçlarına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Dağıtımcı Liderlik: Okul müdürünün ve müdür yardımcılarının yönetim kararlarındaki ve davranışlarındaki uyuma dağıtımcı liderlik denilmektedir (Hulpia, Devos ve Rosseel, 2009).

Liderlik: İzleyenlerin ihtiyaçlarını belirleyip onları karşılanma ve belirlenen hedeflere ulaşmak için örgütü ve üyelerini yönlendirme sürecidir (Yukl, 2002).

Motivasyon: Bir insanın içinde bulunan ve bireyin hedeflerine ulaşmasında itici güç sağlayan ve bireyin yaptığı işten tatmin olmasını sağlayan bir güçtür (Bentley, 1999: 180).

İKİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsan yaşadığı her yerde diğer insanlarla bir öğrenme ve öğretme süreci geçirir. İnsanların bu öğrenme ve öğretme süreçlerinin amaçlı, planlı yapılabilmesi ve bu öğrenmelerle oluşan toplumsal kültür ve mirasların yeni nesillere aktarılabilmesi adına; her toplum kendi eğitim sistemini ve bu eğitim sisteminin işletileceği yerler olan okulları oluşturmuştur (Şişman, 2013). Okullar, eğitim sisteminin genel ve özel amaçlarına ulaşmanın hedeflendiği ve istendik davranışların öğrencilere bilimsel yöntemlerle kazandırılmaya çalışıldığı örgütlerdir (Aytaç, 2000). Okulun istenilen başarıya ulaşmasında en önemli paydaşlardan biri okul yöneticisidir ve okullardaki yasal yönetici okulda liderlik kapasitesi oluşumunda kilit noktadır (Balcı, 2013).

2.1. Lider ve Liderliğin Tanımı

Kişilerin örgütlerde bulunma nedenleri arasında sosyal ihtiyaçların giderilmesi ve örgüt için belirlenen hedeflere ulaşmak vardır. Bunun sağlanabilmesi için liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Hedeflere ulaşmak kişisel olarak zor hatta mümkün olamayabilir. Topluluk halinde işbirliği halinde belirlenen hedeflere ulaşmak daha kolaylaşabilmektedir. Kişilerin bir araya gelerek oluşturacakları gruplar onların belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmasını sağlamaktadır. İnsan sosyal bir varlıktır ve yaşamını sosyal gruplar içerisinde devam ettirmektedir. Ancak bir araya gelen insanların amaca yönelmesi ve amacı gerçekleştirebilmesi için lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Lider örgütünü yönlendirebilmesi ve hedef birliği yapabilmesi için içinde bulunduğu örgütün kültürel değerlerini çok iyi bilmesi gerekmektedir. Lider örgütün sahibi olduğu örgütü yönetebilmesi için ve hedefe yönlendirebilmesi için milli ve manevi değerleri kullanması gerekmektedir (Eren, 2008).

Lider örgütünü belirlenen vizyon ışığında harekete geçirir. Liderlik, kişi ya da kişilerin belirlenen hedefler için örgütü harekete geçirme işidir. Liderlik sözcük olarak geçmişine bakıldığında İngilizce “lead” fiilinden gelmektedir. Liderliğin bu

sebeple yönlendirme, rehberlik etme anlamlarında kullanılmaktadır. “Leader” rehber, yönlendiren ve lider anlamında kullanılmaktadır (Şahin vd. 2015).

Liderlik ile ilgili araştırmaların 20.yy ile yapıldığı görülmektedir. Konu ile ilgili yapılan çok sayıda araştırma konunun önemle takip edildiğini göstermektedir. Liderin örgüt üyelerini etkileme ve onları istenilen yöne yönlendirme gücü üzerinde durulmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Liderlik, grubun belirlenmiş hedefe yönlendirme olarak tanımlanmaktadır. Önceden belirlen hedeflere ulaşmak için örgüt üyelerinin iletişimleri sağlanma sürecidir. Liderlik, fikir birliği ve karşılıklı davranış yoluyla yapının etkinleştirilmesi ve sürdürülmesidir (Zel, 2001).

Liderlik ile ilgili tanımlar incelendiğinde kısaca; belirlen hedeflere örgütün yönlendirilmesi ve toplumun hedefine ulaştırılmasına rehberlik etme sürecidir. Liderlikte önemli unsurlar arasında emir verme ve itaat olduğu görülmektedir (Gedikçi ve Canöz Öndoğan, 2015).

2.1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Fark

Lider ile yönetici arasındaki farklar ile ilgili araştırmacıların farklı görüşlerinin literatür incelendiğinde görmek mümkündür. Yöneticiliğin, kendisini önceden belirlenen sorumluluklarını yerine getirmesi ile ilgili olduğu görülmektedir. Liderlikte ise örgütü etkilemek ve yönlendirmek vardır. Bu bakış açısı ile yönetici kendisi için belirlenen şartlar dışında hareket edemeyen kişiler olarak değerlendirilirken liderler ise yeni fikirler üreten ve bunu izleyenleri üzerinde uygulayan kişiler olarak değerlendirilmektedir. Kısaca yönetici mevcut durumu sürdürüp korumaya çalışırken lider ise değişim için gayret gösteren kişiler olarak değerlendirilmektedir (Demir vd., 2010).

Liderlik gelecek demektir. Lider, gelecek için vizyonu oluşturan ve bu vizyonun benimsenerek uygulanması için gerekenleri yapan kişilerdir (Baltaş, 2001). Lider ve yönetici arasındaki farkları belirlemek için çalışan Warren Bennis'e göre, lider ile yönetici arasındaki farklar şu şekilde belirlenmiştir (Koçyiğit, 2014): Lider ile yönetici arasındaki farklar küçük olarak değerlendirilmemelidir. Yöneticiler verilen görevleri yerine getiren ve uygulayan kişilerdir. Liderler ise yön veren yönlendiren ve etkileyen kişilerdir.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki en temel fark yöneticilik mevcut durumu korumak, liderlik ise gerekli değişimi sağlayarak örgütü yönlendirmektir (Barutçugil, 2014). Yöneticinin yetkisi vardır, lider ise güce sahiptir.

2.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik ile ilgili araştırmaların sayısının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Davranış bilimlerinde yapılan araştırmaların büyük kısmının liderlik ile ilgili olduğu görülmektedir. Araştırma sayısının çok olması liderlik ile ilgili tanımların sayısının fazla olmasına sebep olmaktadır. Liderlik ile ilgili geliştirilen bakış açıları aynı zamanda yeni yaklaşımların ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Genel olarak kabul gelen yaklaşımlardan olan klasik yaklaşımlarda liderin izleyenleri üzerindeki etkisi dolaylıdır (Yiğit ve Yazarkan, 2014). İnsanların birlikte yaşamaları ile birlikte liderlik gündeme gelmiş olup liderliğin açıklanması ise çok daha sonra gerçekleşmiştir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

Liderliği açıklamak için bazı yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bunlar dört anabashlık altında toplanabilir: modern liderlik, özellikler yaklaşımı, durumsallık yaklaşım ve davranışsal yaklaşım şeklindedir.

2.1.2.1. Özellikler yaklaşımı

Liderlik ile ilgili ilk yaklaşım özellikler yaklaşımıdır (Koçel, 2013). Liderliğin doğuştan geldiği düşünülmektedir. Lider bazı özellikleri doğar ve bu özellikler sonradan kazanılmaz. Lider, örgüt üyelerinden farklı fiziksel, duygusal ve sosyal özelliklere sahiptir (Tengilimoğlu, 2005).

Özellikler yaklaşımında liderliğin kişisel birtakım özelliklere sahip olduğu varsayılmaktadır. Liderliğin temel belirleyici unsuru sahip olunan özelliklerdir (Güney, 2015). Liderin izleyenlerinden farklı olarak birtakım özellikleri vardır. Liderin insanüstü güçlere sahip olduğu bile düşünülerek incelenmiştir. Özellikler teorisinde liderler ele alınıp özellikleri üzerinden açıklamalar yapılmaya çalışılmıştır. Bu nedenle liderlik yaklaşımı zayıf görülmektedir (Koçel, 2013).

2.1.2.2. Davranışsal liderlik yaklaşımları

Özellikler teorisinde liderliğin açıklanmasında yaşanan eksiklikler nedeniyle liderlerin ne yaptıkları ile liderlik açıklanmaya çalışılmıştır (Halpin ve Winer, 1957;

Hemphill ve Coons, 1957). Liderliğin doğuştan geldiği düşüncesine karşı olan durumsallık yaklaşımında liderin göstereceği davranışlara odaklanılması gerektiği düşünülmektedir. Lider, kendisi geliştirmek suretiyle olunabilir. Eğitim ile de lider olunması mümkündür (Göktepe, 2001).

Davranışsal liderlik yaklaşımında sahip olunan özellikler liderin başarı ölçüsünü oluşturmaz. Liderin başarısı takipçileri ile arasındaki iletişim ile belirlenmektedir. Davranışsal teorilerde araştırmacılar temelde iki liderlik türünü ele alarak çalışmışlardır. Bunlarda “insana dönük liderlik” ve “göreve dönük liderlik” biçimindedir (Çetin, 2016).

2.1.2.3. Durumsal liderlik yaklaşımları

Durumsallık yaklaşımları ile ilgili araştırmalar 1970’li yıllara gelindiğinde yapılmaya başlanmıştır. Her durumun kendine özgü şartları mevcuttur ve bu şartlar dikkate alınarak liderlik yapılmalıdır. Standart davranış liderlik davranışları yoktur. Karşılaşılan sorunlar ile ilgili çözüm önerileri örgüt tarafından belirlenmektedir. Bu tür yaklaşımlarda liderlik sürecinin liderler, çalışanlar ve şartlar arasındaki ilişkinin bütünü olduğu vurgulandığı görülmektedir (İlhan ve Tekin, 2015).

Lider, karşılaştığı duruma göre davranışlarında değişiklikler gösterebilir. Duruma göre lider, işi öncelikli olabileceği gibi kişi öncelikli de olabilir. Bazen demokratik olabilir bazen ise diktatör olabilir.

Aydın (1994) durumsallık kuramının temel noktalarını şu şekilde açıklar:

- Duruma göre liderlik yapılır ve kararlar alınırken grup üyelerinin görüşü alınır.
- Lider, demokrat da olabilir, diktatörde olabilir.
- Duruma göre liderlik davranışı gösterileceğinden standart bir davranış şekli bulunmamaktadır.
- Tüm bu durumsal şartlar içerisinde en etkili yöntemi bulma becerisidir. Burada kuşkusuz temel kıstas örgüt için en ideal olanı seçmektir.

2.1.2.4. Modern liderlik teorileri

Yönetim alanında yapılan araştırmalar neticesinde geleneksel olarak gerçekleştirilen liderliğin yetersizlikleri görülmüş ve yeni liderlik stilleri geliştirilmiştir. Genelektel liderlik dışında bakış açısı ile bakılması sağlanmış ve modern liderlik anlayışı geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda liderlik tesadüfen yapılmaz. Lider vizyonu oluştururken takipçilerinin görüşünü alır ve vizyonu örgütün katılımı ile oluşturur (Bozkurt ve Günel 2014).

Bu çalışmada modern liderlik yaklaşımlarından dağıtımcı liderlik yaklaşımı ele alınacaktır.

2.2. Dağıtımcı Liderlik

Eğitimin insanlık için önemi yakın zamandan değil geçmişten günümüze kadar uzanmaktadır. Kişinin toplumun ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak nitelikte yetiştirilmesi ona bu davranışların kazandırılması eğitim ile sağlanmaktadır. Eğitim, öncelikle evde başlar ve daha sonra okulda devam eder. Okul toplumun eğitim ihtiyaçlarının karşılandığı örgütler olarak ifade edilebilir. Okulun toplum için bu önemli konumundan dolayı örgüt yöneticisini yani okul müdürünü önemli bir sorumluluğu da kendisine yüklemektedir. Okul müdürü sahip olduğu özelliklerin tamamını okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmalıdır. Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretmenler, öğrenciler ve veliler başta olmak üzere okulun tüm paydaşlarının amaç etrafında birleştirilmesi ancak okul müdürünün göstereceği liderlik davranışları ile mümkündür (Balcı, 2013).

Başarı bir hedeftir ve bu hedefe ulaşma yolunda bir arada olması gereken birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurların arasında liderlik de önemli bir yer tutmaktadır. Örgütün göstereceği performansı liderin gösterdiği liderlik davranışı belirlenmesinde etkili olmaktadır (Yukl, 2008). Liderlik ile ilgili olarak yapılan tanımlar incelendiğinde yapılan tanımlardan önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda örgüt üyelerini etkileme gücü olarak genel bir tanım yapılacağı görülmektedir (Şişman, 2014). Tanımlara tek tek bakacak olursak; Stodgill (1950) gücün amaçlar doğrultusunda takipçilerini etkileme onları motive etme olarak tanımlamıştır. Hollander (1978) ise lider ve takipçileri arasında etkileşim olarak tanımlar

iken Jacobs ve Jaques (1990) ise izleyenler ile birlikte bir hedef belirlenmesi ve bu hedefe ulaşmak için gösterilen gayret olarak tanımlamıştır.

Okulun yürütmüş olduğu her faaliyette okul müdürü etkilidir. Okulun işleyişinde okul müdürü kilit durumundadır. Okul müdürü okulu yönetirken farklı rollere bürünerek bunu gerçekleştirir. Bunlar arasında liderlik rolü önemli bir yer almaktadır. Okul müdürlerinden yöneticilik davranışları yanında etkili liderlik davranışları göstermeleri beklenmektedir. Liderliğin yöneticilikten ayrıldığı noktalar olan yenilikleri takip eden, sürekli gelişim gösteren ve dönüşümcü yanları ile okullarını amaçlarına ulaştırmasıdır (Bennis, 1994). Okul yöneticileri liderlik stilleri ile okulun iklimini ve paydaşlarını olumlu etkileyebilmektedir (Kurt, 2009).

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlik kuramlarının özellik kuramı, davranış kuramı ve durumsallık kuramı olmak üzere üç genel başlıkta incelendiği görülmektedir (Güçlü, 2018). Liderlik ile ilgili yaklaşımlar ise klasik ve yeni yaklaşımlar olmak üzere iki başlıkta incelenmiştir (Erçetin, 2000). Özellikler yaklaşımı, durumsal ve davranışsal yaklaşımlar olarak klasik yaklaşımda üç başlıkta incelenmiş olup vizyoner, kültürel ve kuantum liderlikler ise yeni yaklaşımlar olarak ele alınmıştır (Çelik, 1999)

Son araştırmalarda liderliğin örgüt için gücünü gösteren sonuçları artmaktadır (Storey, 2004). Geleneksel liderlik yaklaşımlarının geride bırakıldığı ve çağdaş yönetim anlayışının benimsediği bu dönemde, gündemde olan bir liderlik yaklaşımı ise dağıtımcı liderliktir. Eğitim örgütlerinde dağıtımcı liderliğin önemli katkılar sunacağı belirtilmektedir (Bolden, 2011). 1954 yılında ilk olarak gündeme getirilen ve tanımı yapılan dağıtımcı liderliğin asıl fazlaca konuşulduğu ve araştırıldığı dönem 1990'lı yıllardır (Timperley, 2005). Sosyal zekâ olgusu 1990'lı yıllarda geliştirilmiştir. Sosyal zekâ olgusu ile liderin izleyenlerinin düşünce ve davranışlarını anlamak için gösterdiği çaba olarak tanımlanmıştır (Northouse, 2014).

Okul yöneticisi, örgütü ile ilgili tüm yetkileri elinde bulunduran kişidir. Liderliğini kendi başına devam ettirmesi ya da örgüt içinde paylaşması ile ilgili karar vermede tek yetkili kişi de odur. Okul müdürünün yetkilerini paylaşması için olumlu bir örgüt ikliminin olması gerekmektedir. Hem okul müdürü hem de örgüt üyeleri tarafından

bu durumun karşılıklı kabul görmesi gerekmektedir. Okulun hedeflerine ulaşmasında okul müdürünün göstereceği dağıtımçı liderlik önem kazanmıştır (Harris, 2008).

Dağıtımçı liderlik hatta okul yönetiminde dağıtımçı liderlik konusunda 2000 yılından itibaren oldukça fazla sayıda çalışma yapılmıştır (Elmore, 2000).

2.2.1. Dağıtımçı Liderliğin Tanımı

Dağıtımçı liderlik ile ilgili tanımlar farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bazı araştırmacılar güce etkin destek vermek, etkin katılım, esnek ve otoritesiz yönetim olarak tanımlarken bazı araştırmacılarda yönetsel açıdan değil kişiler arasındaki etkileşim olarak tanımlamıştır (Lima, 2008). Spillane (2006) liderlik teorisinde, liderlik uygulamalarının dağıtılması ile ilgili çalışmalar yapmıştır (Spillane, Halverson ve Diamond, 2004). Spillane (2006) dağıtımçı liderlik ile ilgili olarak buz dağı benzetmesi yapmıştır. Ona göre liderlik herkesi kaplayan bir buzdağı gibidir. Yöneticilikten ayıran özellik olarak bunu bildirmiştir. Gronn (2002) emeğin paylaşımını dağıtımçı liderlik olarak ifade ederken Harris (2005) ise okulu oluşturan paydaşlar arasındaki etkili iletişim olarak tanımlamıştır.

Farklı tanımları yapılan dağıtımçı liderliğin ortak özellikleri örgüt içinde birden fazla liderin olabileceği ve gücün bir kişide toplanmaması olduğu görülmektedir (Mehra, Smith, Dixon ve Robertson, 2006). Northouse (2014)'a göre liderlik, etkilemek demektir. Dağıtımçı liderliğin bu açıdan değerlendirilmesi birden fazla liderin olduğu etkileşimin üst düzeyde olduğu formal ve informal otoritenin paylaşıldığı liderlik türü olarak tanımlanmıştır (Harris ve Spillane, 2008). Dağıtımçı liderlik, önceliğini liderliğe değil kişisel ve grup iletişimine vermiştir. Karşılaşılan sorunlara liderin değil örgütün çözüm üretmesinin daha değerli olduğu bir liderlik türüdür (Spillane, 2005).

2.2.2. Dağıtımçı Liderliğin Temelleri

Dağıtımçı liderlik ile ilgili çalışmalar 20.yy'ın ikinci yarısından itibaren gündeme gelmiştir. Dağıtımçı liderlik kavramından ilk bahseden Avustralyalı psikolog Gibb (1954) olmuştur. Gibb (1954) dağıtımçı liderliği açıklarken formal ve formal olmayan örgütlerde iletişim süreci olarak belirtmiştir. Örgüt liderinin örgütlerini

etkilemeleri konusunda çalışma yapmış ve liderlik ve dağıtımçı liderlik arasındaki farkları açıklamaya çalışmıştır. Sorumluluğun ve yetkinin tek kişide toplanmasını odaklanmış liderlik olarak tanımlar iken örgüt içi yetkilerin paylaşıldığı ve birden fazla liderliğin görüldüğü dağıtımçı liderliği incelemiştir (Harris, Leithwood, Day, Sammons ve Hopkins, 2007). Bu liderlik stiline temelinde örgüt içinde birden fazla liderin olması durumu söz konusudur. Kimi araştırmacılar bu durumu birden çok liderlik ile ya da lidersiz örgütler olarak tanımlamaktadır.

Dağıtımçı liderlikte örgüt üyelerinin liderlik yapabilmesine imkân sağlanması gerekmektedir. Kişilerin göstereceği liderlik davranışlarının örgütün verimini artıracak düşüncesi hâkimdir. Harris'e (2004) göre okullarda müdür dışında müdür yardımcıları, zümre başkanları ve komisyon başkanları liderlik ile ilgili formal ve informal yetkilere sahiptir. Örgüt üyelerini göstereceği liderlik davranışları örgütün kapasitesinin artırılmasına neden olur. Dağıtımçı liderlik türünde yatay ve dikey şekilde birbirini desteklemesi örgütün gelişimi için önemlidir (Harris, 2004; Spillane, 2006).

Dağıtımçı liderlik ile ilgili olarak Gronn (2008) dağıtımçı liderliğin temelini oluşturan araştırmaları aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

Benne ve Sheats: Lider ve takipçi tanımlarını 1948 yılında yaparak dağıtımçı liderlik tanımının önünü açmışlardır. Yapmış oldukları araştırma sonucunda liderliğin tek kişiden farklı olarak daha fazla kişide olabileceği yönünde öneride bulunmuşlardır. Sorumlulukların paylaşılması ile dağıtımçı liderliğin temellerinin de oluşabileceğini belirtmişlerdir.

Gibb: Gibb (1954), "Handbook of Social Psychology" (Sosyal Psikolojinin El Kitabı) adlı eserinde "dağıtımçı liderlik" kavramını kullanmıştır. İzleyenler ile liderin farklı olarak değerlendirmesini doğru bulmamış ve rollerin değişkenliğinden dolayı örgüt içinde birden fazla liderin bulunabileceğini düşünmüştür. Gibb 1968 liderliğin kişisel değil grup içi bir etkinlik olduğunu savunmuştur.

French ve Snyder: Grubun ikiye ayrıldığını ve birinin diğeri üzerinde etkili olduğunu savunmuşlardır. French ve Snyder örgüt üyeleri için sahip olduğu bireysel özelliklerden dolayı liderlik özelliklerini daha fazla gösterenler ile onları izleyenler olmak üzere iki grup olduğu görüşünü savunmaktadır.

Katz ve Kahn: Liderlik konusunda araştırma yapan araştırmacılar, liderliğin örgüt içinde yayılmasının etkin liderlik oluşturacağı görüşündedirler. Liderliğin formal yetkilerinin paydaşlar tarafından sorumluluklar ve karar alma süreçleri açısından paylaşılması görüşündedirler.

Schein: Schein (1988) liderlik tanımını fonksiyonel açıdan yaparak liderliğin paylaşılmasının örgüt verimliliğini artıracığı görüşündedir.

Dağıtımıcı liderlik ile ilgili görüşlerini paylaşan araştırmacıların liderliğin paylaşılması görüşünde birleştikleri görülmektedir. Son dönemde ise dağıtımıcı liderlik ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılarınGronn (2002), Spillane (2006) ve Elmore (2000) olduğu görülmektedir.

2.2.3. Dağıtımıcı Liderlik Roller

Dağıtımıcı liderlik çok sayıda etkenin bir araya getirilerek oluşturulan sistem olarak tanımlanabilir. Liderliğin örgüt içinde tek kişiden ziyade çok sayıda kişinin görev alması dağıtımıcı liderlik yapılması anlamı taşır (Spillane, Halverson ve Diamond, 2001). Dağıtımıcı liderlikte çok sayıda lider olması otoritenin olmaması anlamına gelmez. Aksine otorite bulunmalıdır. Ancak bu otoritenin, örgütün karmaşık yapısından dolayı tek kişide olması doğru olarak görülmemektedir. Örgütün karmaşık yapısı içinde birden fazla kişinin sorumluluk alarak liderlik yapması örgütün başarısını olumlu yönde etkileyecektir(Hoy ve Miskel, 2010). Dağıtımıcı liderlik ile görüşlerini belirten araştırmacılar birden fazla liderin örgütü yönetmesi yönünde görüş bildirmektedirler (Gronn, 2003). Paylaşımın ve hesap verilebilirlik anlayışının ön plana çıktığı dağıtımıcı liderliğin, örgütlerin şeffaflığının da sağlanması açısından önemi büyüktür (Çelik, 2013). Dağıtımıcı liderliğin olduğu örgütlerde demokratikleşmeden de bahsetmek mümkündür. Dağıtımıcı liderlik anlayışında yetkinin paylaşılması örgütte demokratik yapının oluşmasına katkı sağlar (Çelik, 2013; Harris, 2012; Mayrowetz, 2008). Heck ve Hallinger (2009) öğretmen görüşlerini alarak eğitim örgütlerinde liderliği üç başlıkta kavramsallaştırmıştır. Yönetici, öğretmen ve ekip çalışması olarak belirttiği üç kavramdan birincisi liderin öğretmenlerin akademik gelişimlerle ilgili karar verilmesi olduğudur. İkinci olarak lider hesap verebilmeli ve örgüt yönetimine katılımı sağlamalıdır. Örgüt üyesi

örgütünün gücünü bu sayede hissedebilir. Üçüncü olarak okul paydaşları örgütlerinin hedeflerini inceleyerek gelişmesinde katkı sağlayabilmelidir.

2.2.4. Dağıtımıcı Liderliğin Okul Etkililiğine Katkısı

Dağıtımıcı liderlik, kişisel yeteneklerin kullanılması olarak değerlendirilmekte ve örgütün otoritesi ile okulun otoritesi arasında etkili olarak gerçekleşen bir durum olarak tanımlanmaktadır (Hulpia, Devos ve Rosseel, 2009). Okullarda gerçekleşen, bir kişinin liderliğinin değil de ekipçe yapılan liderlik anlayışı, okullarda dağıtımıcı liderlik uygulaması anlamına gelmesi olarak değerlendirilmektedir. (Harris, Brown ve Abbott, 2006). Tüm sorunlara çözüm üreten, her şeyi çözen kahraman liderlik anlayışının kabul görmemeye başlaması dağıtımıcı liderciliğin gündeme taşınması anlamına gelmektedir (Jacobs, 2010). Kahraman liderlik yerine liderliğin paylaşılması örgüt içi değişimleri de hızlandırmakta ve gerekli değişim bu sayede gerçekleştirilmektedir (Woods, 2010).

Dağıtımıcı liderlik yaklaşımında ekip üyelerinin bilgi birikimleri ve tecrübelerini katmaları tek bir liderin görüşünün gerçekleştirilmesinden daha değerli görülmektedir. Tüm paydaşların lider olabilme özelliklerinin değerlendirilmesi ve örgüt işlerine katkısı geleneksel liderlikten ayrılan yönler arasındadır. Okullardaki başarının yakalanması, ancak okul örgütü içinde yer alan tüm bireylerin katkıları ile mümkündür (Izbicki, 2004). Günümüz eğitim kurumlarını eski düşünce tarzları ile yönetilmesi mümkün değildir. Dağıtımıcı liderliğin akademik düzeyde çıktıları okulun da gelişimini olumlu etkilemektedir (Harris, 2011). Konu ile ilgili İngiltere’de araştırma yapan Leightwood ve arkadaşları, okullardaki dönüşüm üzerinde dağıtımıcı liderliğin olumlu katkılar sağladığını tespit etmiştir. Liderliğin paylaşılması akademik sonuçları olumlu yönde etkilemiştir (Hallinger ve Heck, 2009).

Fitzgerald ve Gunter (2007) okul örgütlerinin hiyerarşik yapısından dolayı liderliğin paylaşılıp paylaşılmayacağının araştırmasını yapmıştır. Araştırma neticesinde öğretmen liderin kurallar çerçevesinde işlerin yürütülmesi gerektiğini, takipçi liderin ise otoritenin sağlamlaştırılması rollerindeki etkisinden bahsetmiştir. Liderlik örgüt içerisinde zorla dağıtılamayacağından öğretmenlerin gönüllü olarak bu görevi yerine getirebileceği görüşündedir.

Dağıtımıcı liderlik ile ilgili olarak sonuçlar incelendiğinde, birbirine benzeyen sonuçları görmek mümkündür. Leitwood ve Jantzi’nin (2000) araştırmalarda

liderliğin öğretmenler arasında paylaştırılmasının öğretmenlerin etkinliğinin artırılması ve öğrencilerin de sorumluluk sahibi yapılmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir. Silins ve Mulford (2002) tarafından yapılan araştırmada da dağıtımçı liderlik davranışı gösterilen okullarda akademik başarının olumlu yönde etkilendiği belirlenmiştir. Harris ve Muijs (2004) yapmış oldukları araştırmada karar verme süreçlerine katılan öğretmenlerin olduğu okullarda öğrenci motivasyonlarında ve öz yeterliliklerinde artış tespit edilmiştir (Harris, 2009).

Türkiye’de yapılan araştırmalarda da dağıtımçı liderliğin örgüt üzerinde motivasyon, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu açısından olumlu etkileri tespit edilmiştir (Yetim, 2015). Ataş Akdemir (2016) tarafından yapılan çalışmada okul müdürün gösterdiği dağıtımçı liderliğin akademik iyimserliğe ve örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmış ve araştırma sonucunda dağıtımçı liderliğin akademik iyimserliklerinde ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarında pozitif yönlü bir katkı sağladı belirlenmiştir. Eğitim örgütlerinde dağıtımçı liderlik uygulamasının nasıl yapılacağı önemli bir husustur. Liderliğin paylaşılması denildiğinde paylaşılacak kişiler öğretmenlerdir. Okul içi çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin görevli oldukları kurul ve komisyonlardan dolayı liderlik davranışı gösterdiklerini söylemek mümkündür (Kurt, 2016).

Okullarda dağıtımçı liderlik uygulamalarında okul yöneticilerinin göstereceği davranışlar son derece önemlidir. Kendisini tek yetkili ve kahraman gören bir liderlik anlayışının olduğu yerde dağıtımçı liderlik anlayışının paydaşlar ile gerçekleştirilmesi mümkün değildir. (Harris, 2011; Spillane, 2006). Eğitim örgütlerinde başarının sağlanması etkileşim ile mümkündür. Bu etkileşimin sağlanmasında liderliğin önemi büyüktür. Okul yöneticileri, öğretmenlerin liderlik davranışlarının gelişmesi için gerekli gayreti göstermeli, öğretmenlerin gerekirse hizmetiçi eğitimler yoluyla eğitilmesine katkı sağlamalıdır (Arabacı ve Namlı, 2016).

2.2.5. Dağıtımçı Liderlik Modelleri

Bu liderlik anlayışı ile ilgili yapılan araştırma sonucunda üç dağıtımçı liderlik modelinin olduğu görülmektedir. Birinci modelde Spillane (2006), dağıtımçı liderin bilgi düzeyinin fazla olduğunu ayrıca karizma ve deneyim sahibi olduğunu belirtmektedir. Bu modelde dağıtımçı liderlik koşullar, izleyenler ve liderler olmak

üzere üç ana bölümden oluşur. Liderlik bu üç bölümün etkileşimi sonucu ortaya çıkar. Bu öğeler arası etkileşim süreklilik gösterir ve bu durum bu modelin temelini oluşturur (Spillane ve Camburn, 2006). Örgütün başarılı olması demek liderin başarılı olması anlamına gelmemektedir. Başarı, örgüt üyelerinin çalışması sonucunda elde edilir (Spillane, 2006).

Dağıtımçı liderlikte, liderliğin paylaşılması sorumluluktan kaçınma anlamına gelmemektedir. Dağıtımçı lider sorumluluğu paylaşan kişi olarak değerlendirilmelidir (Spillane, 2006). Bu liderlik anlayışında herkesin sorumluluk alması ve gönüllü olması önemli olarak değerlendirilmektedir. Paydaşlar arasında oluşturulan güven ortamı okulun da amaçlarına ulaşmasında önemli katkılar sunacaktır (Heller ve Firestone, 1995).

Dağıtımçı liderlikte, liderliğin paylaşılması öne çıkan husustur. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde Spillane (2006) tarafından oluşturulan sınıflama şu şekildedir:

İşbirlikçi Dağıtım: Liderliğin paylaşılmasıdır.

Ortaklaşa Dağıtım: Amaçların gerçekleştirilmesi için birden fazla ekibin oluşturulması ve çalışmasıdır.

Eşgüdümlü Dağıtım: Benzer liderlik alanlarında ekiplerin etkileşimleridir (Bolden, 2011).

Liderlik davranışlarının temelinde izleyenler yer almaktadır. İzleyenlerin farkı dağıtımçı liderliğin klasik liderlik yaklaşımlarından farkını ortaya koymaktadır. (Spillane, 2006).

Dağıtımçı liderlikte görülen özellikler şunlardır (Spillane, 2006):

- Yönetimin dayandığı temel liderlik uygulamalıdır.
- Etkileşim odak noktasıdır.
- Liderlik uygulamaları ile ilgili bu durum bu şekilde tanımlanmaktadır.

Gronn (2002), dağıtımçı liderliğin zaman içinde katkılarının fazla olduğunu belirtmektedir. Dağıtımçı liderliğin gündeme gelmesinde ve gelişmesinde etkili olan unsurların başında paydaşların liderlik yeteneklerini ortaya çıkarmasıdır. Liderliğin

akademik kazancı ve geleceği konusunda açıklamalarda bulunmaktadır. Liderlik, iş bölümü ile ortaya çıkmaktadır. Liderlik kavramı sadece lideri ve takipçilerini ilgilendirmez. Gronn, liderliği iki açıdan incelemiştir. Birinci olarak birikimli ikinci olarak da bütüncül olarak el almıştır (Gronn, 2008). Birikimli liderlik yaklaşımında liderlik grup üyeleri arasında paylaşılmaktadır. Birey kendi yetenekleri doğrultusunda liderlik yapmaktadır (Davis, 2009). Bütüncül yaklaşımda dikkat edilecek hususlarda liderlik, yetkilendirmek, iş birliği, paylaşmak gibi odak noktaları bulunmaktadır. Örgütsel katkılar bütüncül yaklaşımda kişinin çalışması ile değil örgütüne sağladığı katkı ile değerlendirilmektedir (Aslan ve Ağıroğlu Bakır, 2015).

Gronn (2003), “dağıtılmış biliş” kavramı ile tekrar çalışmış ve dağıtımcı liderliğin bireysel liderlik olarak tanımlanamayacağını ve ortak yapılan bir etkileşim olarak ifade edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Dağıtılmış bilişte örgüt üyelerinin hepsinin yetenekleri değerlendirilmektedir. Dağıtılmış bilişi açıklayan Weick ve Roberts (1993) uçak pilotlarının iniş esnasındaki davranışlarına benzeterek sadece pilotların kendi yetenekleri değil aynı zamanda tüm değişkenleri kontrol ederek başarılı bir iniş gerçekleştirme gayreti olarak gördüğünü belirtmiştir. Eğitim örgütlerinde öncelikli hedefler arasında yer alan akademik başarının elde edilmesi için paydaşlar kendilerine düşen görevleri yerine getirmek durumundadır. Dağıtımcı liderlik ile ilgili araştırma yapan araştırmacılar liderliğin dağıtılması ile ilgili farklı başlıklar belirlemişlerdir.

Gronn’a (2008) göre iş bölümleri şu şekildedir:

Kendiliğinden ortaya çıkan iş bölümü: Örgüt içinden bir talep gelmeden kişinin liderlik özelliklerini ortaya koymasıdır. Gronn kendiliğinden ortaya çıkan iş bölümü kavramını kişiye özgü yeteneklerin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanması olarak açıklamaktadır. Örgütün amaçları doğrultusunda görev ve sorumluluklar bireylere dağıtılmaktadır (Bolden, 2011).

Duygusal iş ilişkileri: Örgüt içinde etkileşim içinde bulunan üyelerin birbirlerine güvenmelerinden dolayı aynı işlerde görev almak istemesidir. Birebirlerini tanıyan ve ortak amaç için çalışan bireyler birbirlerini tamamlayarak liderlik davranışı göstermektedirler (Bolden, 2011).

Kurumsallaşmış uygulamalar: Örgütün sahip olduğu örgütsel yapısı içerisinde dağıtımçı liderliğin kendini belli etmek istemesidir. Gronn'un (2008) "Dağıtımçı liderlik havuzu" olarak ifade ettiği bu durumda ekip çalışmasından bahsetmektedir.

Gronn (2002), dağıtımçı liderliği açıklarken dayanışma ve eşgüdümü temel iki nokta olarak görmektedir. Dağıtımçı liderlik iletişimin fazla olması anlamına gelmektedir ve örgüt üyeleri arasında etkileşim söz konusudur.

Eğitim örgütü olan okulun faaliyetleri oldukça fazladır ve yöneticinin bunu tek başına yapması mümkün değildir. Okul içinde bu görev ve sorumlulukların paylaşılması gerekmektedir. Lider bu görev ve sorumlulukları dağıtmak için rehberlik ve yönlendirme yapmalıdır. Bu bağlamda geleneksel liderlik yaklaşımından dağıtımçı liderliğe geçiş yapılmış olmaktadır (Elmore, 2000).

Dağıtım sürecinin öğretim süreçleri ile daha fazla ilgilenmesi gerektiğin belirtilen Elmore bu süreçte beş ilke ortaya koymuştur (Elmore, 2000):

- Lider öncelikle örgütte herkesin önemsendiğini hissettirmelidir.
- Sürekli bir öğrenme ortamı oluşturulmalıdır.
- Lider örnek davranışlar sergilemelidir.
- Değişen şartlara ayak uydurmak için örgütün geliştirilmesi bunun içinde uzmanlarla çalışmaların yapılması sağlanmalıdır.
- Okuldaki işler ile ilgili uzaman ekiplerden destek alınmalıdır.
- Örgüt üyelerin lider ve izleyen olarak ortak hareket bilincine sahip olmalıdır.

Dağıtımçı liderlik anlayışı en iyi biçimde eğitim örgütlerinde oluşturulabilir. Okul lideri sorumluluklarını paylaşp uzman kişilerle çalışınca başarının gelmesi de sağlanmış olacaktır. Eğitim örgütlerinin son dönemde uyguladıkları liderlikte dağıtımçı liderlik anlayışından faydalandıkları görülmektedir. Dağıtımçı liderliğin beş temel unsuru dikkate alınarak çalışmalar yapılmalıdır. Bunlar; model olarak öğrenme, öğrenme sürekliliğinde öğretimdeki gelişmenin sağlanması, şeffaf ve açık bir liderlik anlayışı, liderliğin öğretim sürecinde performansın yükselmesini amaç edinmesi olarak belirtilmektedir (Elmore, 2000).

2.3. Motivasyon

Örgüt içerisinde bulunan birey örgütünün devamlılığı için sorumlulukları ve üzerine düşen görevleri vardır. Sorumlulukların yerine getirilmesi için olumlu ve olumsuz etkiler bulunmaktadır. Örgütün devamlılığı örgüt üyelerinin motive edilmesine bağlıdır. Bu kapsamda motivasyon kavramı devreye girmektedir. Motivasyonu, Başaran (1991) amaca ulaştıracak güç, Genç (2004) ihtiyaca yönelik davranış oluşturma, Koçel (2007) ise amaca ulaşmak için kişide istek oluşması olarak tanımlamıştır.

2.2.1. Motivasyon Teorileri

Motivasyon konusu ile ilgili çalışmaları örgütsel davranış alanında çalışma yapan araştırmacıların yaptıkları görülmektedir. Teoriler ile ilgili kısaca açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

Mc Gregorun X ve Y Kuramları: Mc Gregor insan davranışlarını iki kategoride değerlendirmiştir. Bunlara da X ve Y teorisi diyerek bakış açısını belirtmiştir (Tokat, 2012). Kişi işten kaçıyorsa sorumluluk almıyorsa ve kendi başına iş yapamadığını düşünüyor ise X teorisinin özelliklerini taşıdığını belirtmiştir. Kişi kendi denetimini sağlayarak çalışıyor ve çalışma esnasında yönlendirmeye ihtiyaç duymuyor ise Y teorisi özelliklerini taşıdığını ifade etmiştir. İki farklı bakış açısında beklenen liderlik davranışlarının farklılık göstermesi olasıdır (Özdemir, 2018).

Argyris'in Olgunluk Kuramı: Argyris örgütlerin iki temel özelliği olduğu görüşündedir. Çalışanların olgun olma ve olgun olmama durumlarına göre iki temel özelliğinden bahsetmektedir. Olgun olan ve olgun olmayan kişilerin davranışlarında farklılıklar bulunmaktadır (Tokat, 2012). Olgun birey daha özgürdür ve bağımsız hareket eder. Aktiftir ve uzun süreli olarak olmayanları değerlendirir. Üstünlük kurma düşüncesindedir ve öz duyarlılığı vardır. Olgun olmayanlar olgun olanların tam tersi bir davranışa sahiptir (Özdemir, 2018). Örgütler olgunlaşma için çaba göstermelidir. Bu teoriye göre örgüt üyelerinin olgunlaşması sağlanarak örgüt için faydalı bireylere dönmesi gerçekleştirilebilir

Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, kişilerin ihtiyaçları dikkate alınarak belirlenmiştir. Kişilerin ihtiyaçları dikkate alınarak geliştirilmiştir. Kuramın en önemli özelliği ihtiyaçları belirli kalıplarda ifade etmesidir. Bu kalıplar

sistematiik Şekilde oluşturulmuştur. Kişinin ihtiyaçları bir alt basamaktaki ihtiyaçların giderilmeden ũstũndeki durumlarını hissetmemesi ũzerine kuruludur. Maslow’a göre birey beş basamaktan oluşan ihtiyaç algısına sahiptir. Her basamakta giderilmesi gereken ihtiyaçları vardır ve bu arada motivasyona ihtiyaç duyar. Bunlar alt basamaktan ũst basamaĒa doĒru Şu Şekildedir (Ereş, 2018; Tutar, 2018; Zencirkıran ve Keser, 2018).:



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Fizyolojik ihtiyaçlar: Kişilerin yaŐamsal ihtiyaçlarının yer aldıĒı basamaktır. Birinci düzeyde ihtiyaçların olduĒu basamak da denilebilir. Kişinin öncelikle beslenmesi ve uyuması gerekmektedir. Beslenme gibi alıŐarak fizyolojik ihtiyaçlar karŐılanmaktadır. Kişi motive edilerek, çalıŐarak kazanacaĒı ũcretle yaŐamanı devam ettirecek temel ihtiyaçlarını alabilir. Fizyolojik ihtiyaçları karŐılanan kişi ũst basamaktaki ihtiyaçların karşılanması beklentisine girer.

Güvenlik İhtiya ı: İkinci sırada güvenlik ihtiya ı yer almaktadır. Fizyolojik ihtiya ı karŐılanan kişi g venliĒini saĒlama  abasası içindedir. Bu sayede kendini korumaya almaktadır. Güvenlik hem maddi hem de fiziki anlamda bir ihtiyaçtır. Kişi g venliĒi motivasyon unsurudur.

Ait Olma / Sevgi İhtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını karşılayan kişi bir üst basamak olan ait olma ve sevgi ihtiyacını karşılama düzeyine gelmiştir. İlk iki basamak ihtiyaçlarını gideren birey artık ait olmak ve sevilmek istemektedir.

Değer/ Saygı İhtiyacı: Kişi sevilmesinden sonra sayı görmek ve değer verilmek ister. Yapmış olduğu davranışları ve sözlerini dikkate alınsın ister.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kendi olmak için çalışmanın yapıldığı basamaktır. Maddi ve manevi tatminin sağlandığı basamaktır.

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı: Herzberg, çalışanların kendilerini nasıl hissettikleri ile ilgi yapmış olduğu araştırmasında hangi durumda iyi, hangi durumda kötü hissedildiğini çalışan açısından belirlemek istemiştir. 'Özendirici ve Hijyen Faktörler' olmak üzere iki etmen belirlemiştir. Ücretin cazip olması ve makam konuları hijyenfaktörler içinde yer alırken başarı ve terfi durumları ise özendirici faktörler olarak belirlenmiştir. (Zencirkıran ve Keser, 2018). Özendirici faktörler kişinin mutlu olmasını sağlayan faktörler olurken hijyen faktörler ise mutsuz olmalarına neden olan unsurlar olarak görülmektedir (Ereş, 2018).

Mc Clelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı: İnsan yaşamı boyunca çok sayıda ihtiyacını gidermek için gayret göstermektedir. İhtiyaçlar sabit olmayıp zaman içerisinde farklılıklar göstermektedir. İhtiyacın karşılanması kişide başarı duygusu oluştururken daha sonraki ihtiyacın giderilmesi için de motivasyon umusudur (Taşdemir, 2019). Mc Clelland kişinin başarılı olabilmesi için ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini aksi takdirde başarılı olmak için kendisinde güç bulamayacağını belirtmiştir (Robbins, 1992).

Alderfer'in ERG Teorisi: Clayton Alderfer, Erg teorisini oluştururken Maslow'un ihtiyaçlar modelini örnek almıştır. Ancak Maslow gibi beş basamakta değil üç basamak olarak ihtiyaçları gruplandırmıştır. Birinci basamakta yer alan var olma basamağında Maslow'un fizyolojik ve güvenlik başmaklarını içine aldığı görülmektedir. İkinci basamak ilişki ihtiyacı Maslow'un ait olma ve saygı ihtiyacı basamaklarını içermektedir. Üçüncü ve son basamakta ise Maslow'un kendini gerçekleştirme basamağına denk gelmektedir (Ereş, 2018).

Maslow'dan farklı olarak alt basamağın karşılandıktan sonra üst basamak ihtiyaçlarının karşılanması düşüncesi Adler'in anlayışında yoktur. Aksine tam tersi

üst basamaktaki ihtiyaçlar karşılanınca alt basamak ihtiyaçlar gündeme gelmektedir. Maslow'un basamak geçişleri arasında, geçiş açısından bir sınırlama yoktur (Tutar, 2018).

Wroom'un Beklenti Teorisi: Wroom kişiyi motive eden durumun kendi beklentileri olduğunu ifade etmiştir. Kişi beklentilerinin karşılanması için çalışmaktadır. Maddi para vb. ya da manevi takdir gibi unsurlar yok ise kişi motive olamaz (Zencirkıran ve Keser, 2018). Kişinin beklentisi ile var olan yetenekleri arasında bir bağ bulunmaktadır. Bu bağ kişinin motive olmasını sağlayacaktır (Tutar, 2018).

Skinner Davranış Şartlandırma Teorisi: Kişi gösterdiği davranışın sonucuna göre hareket etmektedir. Aynı davranışın sergilenmesi için sonucun olumlu ya da olumsuz olması önemlidir. Sonucun olumlu olması halinde davranış da olumlu olarak gerçekleşmektedir. Olumlu sonuçların olduğu davranışların tekrar edilmesi olasıdır (Tutar, 2018). Öğretmenlerin ödüllendirme ve takdir etme davranışları öğrencilerin motivasyonu açısından önemlidir.

Adams'ın Eşitlik Teorisi: Adams'ın bireyin yaptığı işi yapanlar arasında aynı ücretin alınması, kişilerin dikkat ettiği konular arasındadır. Emeğinin karşılığını aldığını düşünen çalışan işini yapmaya devam eder ve bu durum onda motivasyon sağlar. Kişi işinin karşılığı aldığı ücreti diğer çalışanlar ile kıyaslama eğilimindedir (Tutar, 2018).

Aldığı ücret konusunda adalet olmadığını düşünen çalışan bunun ortadan kalkması için çeşitli çabalara gidebilir. Eğer aldığı ücreti yaptığı iş karşısında yetersiz buluyorsa daha az çalışır. Tam tersi durumda mümkündür (Zencirkıran ve Keser, 2018).

Locke'un Amaç Teorisi: Amaç teorisinde örgüt üyesinin amacına odaklanması önemsenen konudur. Örgütün amacına ulaşmak için çalışan kişi örgüte kendisini ait hissedecektir. Bireyin kabul etmediği ve benimsemediği bir amaç birey için bir anlam ifade etmeyeceğinden onu da harekete geçirmez (Zencirkıran ve Keser, 2018). Örgütün amacı çalışanlar arasında tam anlaşılamayabilir. Bu durumda çalışan motivasyonunda problemler yaşanabilmektedir. Örgüt içerisinde gördüğü değer fazla olunca çalışanın motivasyonu olumlu yönde etkilenmektedir. Motive olmayan çalışandan proformas beklenemez (Tutar, 2018).

2.2.2.Liderlik ve Motivasyon

Liderler örgütlerinde değişim sağlayanlardır. İyi bir lider olmak için değişime öncülük etmek gerekmektedir. Örgütleri oluşturan temel öğeler arasında insan bulunmaktadır. Eğitim örgütleri olan okullarda insan en temel unsur olup örgütün merkezine yer almaktadır. Bu nedenle örgütün gelişmesi için insanın değişmesi gerekmektedir. İnsanın gelişimi için lider organizasyon içinde gerekli desteği sağlamalı ve insanları yönlendirmelidir. Lider burada etkin rol alarak insanların üretime daha fazla katkı sağlaması için gerekli gayreti göstermelidir.

Örgütün misyonu ya da hedefi ne olursa olsun lider kişisel gelişim için örgüt üyelerine destek olan kişidir. Lider oluşturmuş olduğu vizyonun gerçekleşmesi için çalışma yapmalıdır. Tek başına vizyon geliştirmek yeterli değildir. Lider örgüt içinde yer alan bireyleri dinler, daha yakından tanır ve onları motive eder. Lider örgüt üyelerini dinleyerek onların yeteneklerini keşfedip örgüte enerji için kullanan kişidir (Hoerr, 2005).

Liderlik ile yönetim aynı kavramlar olarak görülmektedir. Ancak konu ile ilgili çalışan araştırmacılar bu iki kavram arasında farklılıklar olduğunu ifade etmektedir. Liderliğin tanımı yönetime göre daha kapsamlı ve geniş olarak ifade edilmektedir. Lider örgütün içinde olduğu gibi dışında da bulunabilmektedir. Ancak yönetim sadece örgüt içinde yer almaktadır ve kendisine verilen görevleri yerine getirmek amacındadır(Arifin, Zainal, Entang, Gani ve Darwis, 2013).

Örgütleri başarıya ulaştıran faktörler arasında motivasyon gelmektedir. Kişilerin birbirleri ile gerçekleştirmiş olduğu etkileşim örgütün hedeflerinin gerçekleştirmesinde önemli rol oynamaktadır. Örgütsel hedeflere örgüt üyelerini yönlendirmek liderin görevleri arasında yer almaktadır. Liderin sağlamış olduğu motivasyon ile çalışan daha istekli ve verimli çalışabilir(Nen ve Kanayran, 2015).

Okul liderliğinde okul çalışanlarının motive edilmesi ve çalışanların performanslarının artırılması amaçlanmaktadır. Çalışan otive edilip işleri denetlenerek eğitim hedeflerine ulaşılması sağlanır (Arifin, Zainal, Entang, Gani ve Darwis, 2013).

2.2.3. Örgütlerde Motivasyon

Örgütlerin hedeflerine ulaşip başarılı olabilmesi için çalışanların verimliliğinin yüksek olması gerekmektedir. Verilen görevleri ve sorumlulukları yerine getiren çalışan sayısının artması amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Örgüt üyelerinin istenilen çalışmayı gösterebilmeleri için motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir (Ölçer, 2005). Örgütlerin misyonları ve vizyonları dikkate alınarak oluşturulan hedeflerinin gerçekleştirilmesi için çalışanların hedefe yönelik motive edilmeleri gerekmektedir (Ertürk, 1995). Çalışanların iş yerinde motive edilerek çalışmasındaki etkenlerin önceden fizyolojik olduğu düşünülmekteydi. Ancak yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların daha fazla motive olmasını sağlayıcı unsurlar olarak psikolojik ve sosyal unsurların olduğu görülmüştür (Alkış ve Öztürk, 2009).

2.2.4. Öğretmen Motivasyonu

Hem girdi hem de çıktısı insan olan örgütlerin sayısı fazla değildir ve bu örgütler diğer örgütlerden ayrılmaktadır. Bu nedenle en kıymetli kaynağı olan insan kaynağının motive edilerek en verimli şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Müfredatların da etkisi olan bu süreçte okul müdürü öğretmeni aktif halde tutmak için çalışmaları gerçekleştirmelidir. Öğretmenin motivasyonun, sürecin hem başını hem de sonucunu etkileme gücü vardır (Ertürk, 2016). Örgüt üyesinin performansı hem kendi hem de örgütün performansını etkilemektedir (Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın, 2013; Tulunay Ateş ve Buluç, 2018). Öğretmenin performansı sadece kendisini değil aynı zamanda öğretmen-öğrenci, öğretmen-veli ve okul-veli performanslarını da etkilemektedir. Motive olmuş şekilde derse giren bir öğretmen aynı zamanda öğrencilerini de motive ederek başarılı olmalarını sağlayacaktır. Bu durum mesleki açıdan onu tatmin edecek ve motivasyonda sorun yaşayan diğer meslektaşlarını da motive edecektir (Yazıcı, 2009).

Motivasyonun, bireylerin iş verimliliğini arttırdığı, işten tatmin olma duygusunu geliştirdiği, yüksek motivasyona sahip olan bireylerin yatıkları işe karşı olumlu düşüncelere sahip oldukları, işlerinde yeteneklerini ve becerileri daha iyi kullanabilecekleri için kişisel gelişimlerini daha iyi gerçekleştirebilecekleri ve yöneticilerin personelin motivasyonu artırabilecek önemli unsurlardan biri olduğu düşünülebilir.

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerin belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için, işletmeye gerekli personelleri alan ve bu personellerin gelişmesine olanak sağlayan, çalışanların yüksek verimlilikle çalışmalarını gerçekleştirmelerine destek olan ve çalışanların yüksek motivasyon sahibi olmalarını amaçlayan bir bilim dalıdır (Tokol, 2001). Bir işyerinde çalışanların performansı değişiklik göstermektedir. Bazı çalışanlar beklenen üstünde çaba sarf ederken bazı çalışanlar ise beklenenin altında çalışmaktadır. Çalışanların kimi de yetenekleri nasıl birbirine yaklaşıyorsa motivasyon düzeyleri de farklılaşır. Hatta bireylerin motivasyonları gün içinde bile değişiklik gösterebilir. Bu sebeple motivasyonu istenilen düzeyde sabit bir şekilde tutmak oldukça zordur (Önen ve Tüzün, 2005).

Günümüz rekabet dünyasında işletmelerin ayakta kalabilmesi için çalışanların motivasyonunun sağlanması ve verimliliğinin artırılması gerekmektedir (Erkut, 2002).

Çalışanların bütün isteklerinin karşılanması oldukça zor olabilmektedir (Mulligan, 2002). İnsan ihtiyaçlarının karşılayarak insanların motivasyonlarını yükseltmeye çalışmada önemli bir ilke de bireyde oluşan denge durumudur. İnsan, fiziksel ve duygusal açıdan bir bütündür. Bu yapının temelinde bir denge sistemi bulunmaktadır. Yani organizasyonun herhangi bir noktasında meydana gelen gereksinim dengenin bozulmasına neden olmaktadır. Bu dengenin tekrar sağlanabilmesi için ihtiyacı giderilmesi gerekmektedir. Bu temel görüşten hareketle, bireylerin ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar giderilemediğinde bireyde dengesizlik oluşmaktadır (Eroğlu, 2013). Okulun müdürü mevzuatta bulunan kanunlar bakımından, başı olduğu kuruma ait olan amaçların, bahsedilen hedeflere ulaşmak adına yararlanılacak usullerin ve tekniklerin, uygulama esnasında oluşan, en ileri aşamalarda kullanılması gereken üslubun, özetle hedefe varmada doğru ve kestirme yolun seçilmesinde zorlanmayacak şekilde liyakate ve bilgi birikimine vakıf olmak durumundadır (Çağlayan, 2002).

Motivasyonun geçmişine bakıldığında yüz yıl öncesinde tanımların yapıldığı görülmektedir. Motivasyonu tanımlamak için farklı modeller oluşturulduğu görülmektedir. 1980'li yıllardan sonra başlayan seri üretim ile verimlilik kavramı daha fazla önem kazanmıştır. Çalıştığı kurum için tüm yeteneklerini ve gayretini

göstermesi için çalışanın motivasyonun sağlanması gerektiği belirtilmektedir (Önen ve Tüzün, 2005). Çalışanın motivasyonu sağlanarak en üst seviyede verim elde edildikten sonra bu seviyenin korunması gerekmektedir. Bunun korunması için kişinin çalışma şartları korunarak kendisine sürekli bilgilendirme sağlanmalıdır.

Eğitimdemotivasyonliteratürüne ait en önemli konularından biri eğitimin hedeflerine ulaşmasında öğretmen ve okul yöneticilerinin motivasyonudur. Öğretmenlerindirekt, yöneticilerin kısmen öğrenci ile etkileşimi ve öğrenciüzerinde etkisi olduğu araştırmala ortaya konmuştur (Hayden, 2011; Aydınve Sarier, 2013). Öğrencilerin zihinsel ve duygusal gelişimlerinde, akademik başarılarında öğretmen ve yöneticilerin mesleki motivasyonu oldukça etkilidir. Öğretmenve okul yöneticilerinin motivasyonlarının yüksek olması öğrencilerin başarısına, devamında da eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlar (Karataş, 2020).

Okulun temel hedefi öğrenci başarısıdır. Öğrenci başarısı, hedeflere ulaşılması ve planlanmış olan çıktıların gerçekleşmesi eğitimin hedefidir. Öğrenciler, hedefe odaklanmaları için ancak motive olması gerekir. Öğrenci motivasyonunun sağlanmasında da en önemli pay, motivasyonu yüksek bir öğretmen ve okul yöneticisine ait olabilmektedir. Öğretmenlerin ve etkili okul yöneticilerinin sağlıklı bir öğrenme ortamı oluşturmada (Falout, 2010), öğrencilerin derse katılımı, akademik başarısı, kendini gerçekleştirme arzusu, okula bağlılıkları ve okula devamlılıklarında, velilerin okula ve eğitime duyarlılıklarını artırmada (DeJesus ve Lens, 2005; Bishay,1996), eğitim sisteminin etkin işleyişinde, reformlarınve diğer düzenlemelerin başarılı bir biçimde hayata geçirilmesinde, özetle okulun amaçlarına ulaşmasında (Azar ve Henden, 2003; Cenksever-Önder ve Sarı, 2009; Günbayı, 2001; De Jesus ve Conboy, 2001; Yazıcı, 2009) belirgin bir etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle motivasyon, öğretmen karakterini oluşturan kilit konulardan ve iyi bir öğretmen olmanın şartlarından biri olarak kabul görmektedir (Day, Kington, Stobart, ve Sammons, 2006).

Okulun geleneksel konumu ve işlevi kadar veli ve öğrenci beklentileri de değişmiştir. Öğretmen ve diğer çalışanların iç ve dış motivasyon kaynakları, değişen yaşam biçimleri ve beklentileri artık eskisi gibi değildir. Demokratikleşme ve hesap verebilirlik; etkisi her geçen gün daha fazla hissedilen bir zorlayıcı unsura

dönüşmüştür. Çok kültürlülük, farklılık, kapsayıcılık gibi kavramlar etrafında okul ve eğitim, kendine yeniden yol çizmeye çalışmaktadır. Bütün bu değişim ve dönüşümler kaçınılmaz olarak önceliklerde, ilkelere, politikalarda ve sonuçta mevzuatta değişiklikler gerektirmektedir (Karataş ve Karayaman, 2020).

Okulun başarılı olmasının en belirleyici unsurları arasında öğretmenler yer almaktadır. Mükemmel lider mükemmel okul anlamına gelebilir. Okul liderleri okulun tüm imkânlarını kullanarak öğrenme ve öğretme faaliyetlerin en iyi biçimde yerine getirmek durumundadırlar. Okul müdürü yani okulun liderinden en başta beklenen görev öğretmenlere öğretimsel liderlik yapmalarıdır. Lider bunun sağlayabilmek için öğretmenleri motive etmesi gerekmektedir. Yeni eğitim yönetimi paradigmasında okul müdürleri eğitimci, yönetici, denetleyici, lider, yenilikçi ve motive eden rollerini gerçekleştirebilmeleri gerekir (Supriadi ve Mohamad, 2015).

Gelişmiş ülkelerin özelliklerine bakıldığında eğitimde ileri seviyede oldukları görülmektedir. Eğitim sayesinde insanların bakış açıları değişmekte ve sosyal iletişimleri de olumlu yönde etkilenmektedir. Eğitim, kişinin gelir seviyesi üzerinde olumlu etkiler sağlayarak yaşam standardını yükseltmektedir. İnsanlar yönetimsel olarak motive edilme ve yönlendirilmeye daha yatkınken sürekli kontrol edilmek ve korkutulmaktan keyif almazlar. Okul sistemi içerisinde uygulanması zor eleştirel görüşler yerine katılımcı bir yaklaşımlar değişim yaratabilecek olanaklar vermek daha faydalı olacaktır (Tasić, Tubić, Tasić ve Mitic, 2011).

Öğretmen ve yöneticilerin motivasyon kaynakları, eğitim ve öğretimin bir kamu hizmeti olması, eğitim içeriğinin kültürle vetoplumsal beklentilerle şekillenmesi eğitim kurumlarının işleyişinin önemli ölçüde politika alanında kalması ve nihayet eğitimin yakın ve uzak çıktılarının insan, toplum ve ülkeyi doğrudan ilgilendirmesi, ile çeşitlenmekte ve derinleşmektedir (Karataş, 2020).

Öğretmenlerin motivasyonlarının üst seviyede olması öğrenci başarısında ve okulun hedeflerine ulaşmasında doğrudan etkisi olduğu gibi reformların ve değişimin başarıya ulaşmasında da önemli pay sahibidir. Öğretmenlerin kişisel özellikleri ile bireysel değişkenler de mesleğe dair motivasyonları konusunda etkili olmaktadır. Öğretmenlerin motivasyonlarını artıran kaynaklarına erişim sağlanması, etkili bir eğitim

sistemi, işlevsel bir okul ve güçlü bir öğrenme ortamı oluşturmak için hayati derecede önem taşır (Karataş, 2020).

2.3. Covid-19 Pandemisi ve Dağıtım Liderlik

Aralık 2019’da Çin’den tüm dünyaya yeni tip Covid-19 virüsü yayılmış ve Dünya Sağlık Örgütü tarafından korona virüs pandemisi ilan edilmiştir. Geçmiş dönemlerde yaşanan Sars, domuz gribi ve MERS gibi benzer hastalıklar görülmekle beraber Covid-19 virüsü kadar geniş çaplı dünyayı etkilememiştir (OECD, 2020). Ancak dünyayı etkileyen Covid-19 virüsünün SARS-CoV ve MERS-CoV gibi koronavirüs ailelerine göre daha düşük bir ölüm oranına sahip olduğu görülmüştür (Chen, 2020; Xu vd., 2020). Bulaşıcılığı yüksek olan Covid-19 virüsünün dünyadaki yayılımını kontrol etmekte zorluklar yaşanmıştır. Aşısının olmaması bu durumu daha zorlu bir hale sokmuştur (Xu vd., 2020).

Salgın etkisi sadece sağlık alanında olmamış. Aynı zamanda eğitimden ekonomiye birçok alanda olumsuz etkilerde bulunmuştur (Schleicher, 2020). Dünyanın birçok alanında görülen salgın küresel bir salgın olarak insanları etkilemiştir. Salgın nedeniyle ülkelere eğitimden sosyal yaşama ekonomiden sağlığa çok alanda yeni düzenlemelere gitmek durumunda kalmışlardır. Ülkelerin diğer ülkeler ile sınır kapıları kapatılmış daha sonra ülke içerisinde insanların sosyal yaşamlarında kısıtlamalara gidilmiştir. Çalışma yaşamında yapılan değişimler ile insanların bir arada bulunmaları ve mümkün olduğu kadar az iletişimde olmaları sağlanmaya çalışılmıştır. Virüsün etkilerinden kurtulmak için alınması gereken kişisel tedbirle ilgili toplumun bilgilendirilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Eğitim alanında ise öncelikle salgının seyri izlenmiş ve bir süre eğitime ara verilmesi yoluna gidilmiştir.

Ancak salgının süresinin uzaması eğitim ile ilgili gerekli önemlerin alınması gerektiğini ve alternatif eğitim yöntemleri geliştirilmesini düşündürmüştür. Covid-19 pandemisi öncelikle yaş olarak ileri düzeyde insanları etkilese de çocukların sağlıklarının korunması için yüz yüze eğitimin yapılmasına ara verilmiştir (OECD, 2020). UNESCO (2020), yapmış olduğu araştırmada dünyada yaklaşık olarak 1.21 milyar öğrencinin pandemiden etkilendiğini belirlemiştir. Eğitimin kesintiye uğramasının etkilerinin gelecekte daha büyük sorunlara yol açacağını düşünen uzmanlar ise eğitimin devam ettirilmesi için etkili yöntemler belirlenmesi gerektiğini

belirtmektedirler (Reimers ve Schleicher, 2020). Covid-19 pandemisi sadece sağlığı etkilememiş aynı zamanda ekonomide açtığı zararlar nedeniyle çocukların evsiz kalmasına daha sağlıksız koşullarda yaşamasına neden olmuştur. Sağlıksız beslenen çocuklar, stresli ortamda bulunan çocuklar, kaygılı ve güvensiz çocuklar yetişmesine neden olmuştur (OECD, 2020). UNESCO (2020), eğitimden uzak kalmanın oluşturacağı zararlardan korunması için alternatif yollar denenerek eğitimin devam ettirilmesini önermiştir.

Tüm dünyada yaşanan bu salgın için Türkiye’de de tedbirler alınmıştır. Öncelikle 16 Mart 2019’da yüz yüze eğitime ara verilmiştir. Önceden alt yapısı bulunan Eğitim Bilişim Ağı kısa (EBA) devreye sokularak eğitime çevrimiçi devam edilmiştir. Daha sonra TRT EBA kanalları kurularak internet erişimi olmayan yerlerde TV ‘den eğitme devam edilmiştir. Ayrıca diğer dijital eğitim platformlarında da yararlanılarak çevriçi eğitimler gerçekleştirilmiştir.

Eğitim lideri değişen çevre şartlarına uygun hareket edebilecek okulunu yeni şartlara uygun eğitim yapmasına imkân sağlayacak nitelikte olmalıdır (Aras, 2013). Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisi nedeniyle eğitim yöntemi olarak uzaktan eğitim benimsenmiştir. Uzaktan eğitime geçiş ile birlikte okul yöneticisinin sorumlulukları artmıştır. Bu durumda eğitim yöneticisi yeni duruma uygun hareket etmek durumunda kalmıştır.

Bilgi çağı olarak adlandırılan bu dönemde bilgi teknolojisinden insanı ayrı düşünmek mümkün değildir. Yönetim faaliyetleri arasında yer alan bir durumdur. Bilginin aktarımın sağlandığı kurumlar olan okullarda öğrenmenin sürekli olduğu ve sürekli öğrenmenin teşvik edildiği bilincinde hareket edilmesi gerekmektedir (Atak ve Atik, 2007).

Eğitim lideri, belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının kontrol edilmesi işlevini yerine getirmektedir. Müdür eğitim lideri olarak insanı düşünüp çalışmalarını bu temel üzerine gerçekleştirmelidir. Etkili lider, insancıl yaklaşım göstererek çalışanlarını motive etmek için çalışma yapan kişidir. Etkili liderlik ile önceden belirlenen hedeflere ulaşıp kurumun misyonunu yerine getirilebilir(Kempa vd., 2017). Yeni tip Covid-19 pandemisinde okul müdürünün çevrimiçi eğitimler için

öğretmenlerini motive etme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Okul müdürü sağlayacağı motivasyon ile başarıya ulaşabilir (Sumarjoa vd., 2021).

Okulların amacı bireylerde toplumun istediği davranışı kazanmalarını sağlamak ve onları birer sorumluluk sahibi vatandaş haline getirmektedir. Değişimin sürekli olarak yaşandığı dünyada bireylerin bu dönüşüme hazır hale getirilmesi ve bu konuda dirençlerinin ortadan kaldırılması görevi de okullarıdır (Gökkyer ve Namlı, 2015). Okul müdürü okulunda çalışanların ve öğrencilerin değişimlerine öncülük eden kişiler olmak durumundadırlar (Taymaz, 2019).

Eğitim lideri değişim ve dönüşüm çağı olan günümüzde bunları gerçekleştirecek nitelikte ve düşüncede olmalıdır (Fullan 2002). Eğitim liderinin bu değişimi gerçekleştirebilmek için karşılaşılabileceği sorunları önceden görerek kurumunu bu değişime hazırlamalıdır (Çelikten, 2006). Değişim sürecinde eğitim lideri, rehberlik etme ve yöneltme görevlerinin yanında örgüt üyelerini yüreklendirmelidir (Demir, 2019). Öğretmenlerin çalışmaları üzerinde yöneticilerinin davranışları oldukça etkilidir. Aynı zamanda veli ve öğrencilerin tutumlarında da etkileri bulunmaktadır (Okumuş, 2017).

Liderliğin toplumlar açısından ne derece önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Alınacak her karar kişi ve örgütlerin geleceğinde iz bırakacaktır. Topluluklar lidere her zaman ihtiyaç duymuştur fakat kavram veya tutum olarak liderlik durumdan duruma veya zamandan zamana değişmiş, çağa uygun sorunların çözümünde kullanılmak üzere güncellenmiştir. Tüm dünyayı etkileyen yeni tip korona virüs pandemisi eğitimi de etkilemiş ve eğitim ile ilgili kararların acilen verilmesi gereken bir durum ortaya çıkarmıştır. Yüz yüze eğitime ara verilmesiyle ortaya çıkan eğitim eksiklerini giderilmesi telafi edilmeye çalışılmıştır. Uzaktan eğitimde öğrenci ve öğretmenin okulda değil evde olması, yönetimin uzaktan da yönetilmesi gerektiği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Daha özgür bir yapıya kavuşan eğitimin yönetilmesi de merkezden yerinden yönetime doğru kaymıştır.

Liderliğin paylaşımı düşüncesi eski liderlik anlayışlarından farklı olarak bugünün ihtiyaçlarını karşılamak ve özellikle Covid-19 pandemi sürecinin yönetimi için daha elverişli bir kuram olarak algılanmaktadır. Liderliğin paylaşımı konusunda karşımıza çıkan başlıca kuramlardan biri "dağıtımçı liderlik"tir.

Özellikle Covid-19 salgını süreci, okul yöneticilerinin hayat boyu öğrenme yeterliliğine sahip öğrenen bir önder olma yetisinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Değişime ve gelişime açık öğrenme alışkanlıklarının geliştirilmesi önem arz etmektedir. Tüm bu değişim ve bunun getirdiği karmaşıklık okul yöneticisinin daha fazla yeteneklere sahip olmasını gerekli kılmaktadır (Karataş ve Karayaman, 2020).

Liderliğin tek kişide olması gerektiği yönünde düşünceye sahip olunmasına alternatif olarak dağıtımcı liderlik ortaya çıkmıştır. Tek adamın liderliği değil birden fazla kişinin liderliği konusu alternatifler arasında yer almıştır. Değişik tanımları yapılan dağıtımcı liderliğin üzerinde uzlaşılan konu liderliğin yetkilerinin bir kişide olmaması, tüm örgüt üyelerinin özellikleri nispetinde lider olarak değerlendirilmesi anlayışıdır (Baloğlu, 2011). Liderliğin yapılabilmesi için liderin izleyenleri olması gerekmektedir (Northouse, 2014). Okul müdürlerinin liderliğini paylaşacakları ilk grup öğretmenlerdir. Öğretmenler okul için oluşturulan zümreler veya komisyonlarda görev alıp liderlik davranışı gösterebilme imkânları vardır. Örneğin Matematik öğretmeni okulunun matematik zümresi başkanı olarak liderlik yapabilir (Kurt, 2016). Dağıtımcı lider sadece öğretmenler ile yetki paylaşımı yapmaz tüm örgüt üyelerini bu sürece dâhil eder (Spillane, 2006). Örgüt içinde bulunan herkesi potansiyel lider olarak gören dağıtımcı lider uzaktan eğitim sürecinde yetkilerini paylaşarak okulunun hedeflerine ulaşmasını sağlayabilir (Baloğlu, 2011).

2.4. Covid-19 Pandemisi ve Öğretmen Motivasyonu

Öğretmen eğitimin içerisinde önemli bir komumda yer almaktadır. Öğretmenin içine etkin biçimde dâhil olmadığı bir eğitim sürecinin başarılı olma şansı azalmaktadır. Başarının elde edilmesi ve bu başarının devam ettirilmesinde kilit görev öğretmenlere düşmektedir (Aydın, Şahin ve Topal, 2008). Kriz dönemlerde öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılan faaliyetlerin başarılı olma olasılığı fazladır. Öğretmenin içinde olduğu eğitim süreci dinamik bir süreç yaşanmasına neden olur (Seferoğlu, 2004). Okulun başarısını öğretmenlerin tutumu belirlemektedir (Turhan, Demirli ve Nazik, 2012).

Yeni tip korona virüsü ile yaşanan pandemiden dolayı eğitimde aksaklık yaşanmaması için alternatifler değerlendirilmiş ve bunlar içerisinden uzaktan eğitim seçilerek kullanılmaya başlanmıştır. Sadece Türkiye’de değil diğer dünya

lkelerinde de internetin, televizyonun ve diğer iletişim araçlarının kullanıldığı uzaktan eğitim kullanılmaya başlamıştır. Bu süreç çok hızlı gerçekleştiğinden öğretmenlerin uzaktan eğitim ile ilgili bilgi düzeyleri ve yeterlilikleri konusunda bir çalışma yapılmadan ve eksiklikler tespit edilmeden öğretmenler kendileri uzaktan eğitim yaparken bulmuşlardır. Bu durum hem yöneticiler hem de öğretmenler için kaygı oluşturmuştur.

Öğretmenler kendi kaygılarından önce veli ve öğrencilerin kaygılanmaması için çalışmalar yapmak durumunda kalmışlardır. Pandeminin yaratmış olduğu stresle beraber yeni eğitim yönetenin de uygulamasında yaşanan eksiklik ve aksaklıklardan kaynaklı stresi çabuk atlatan öğretmenler velileri ve öğrencileri stresten uzak tutmaya gayret göstermişlerdir.

Sadece eğitim sürecinde değil aynı zamanda okulun kapalı olduğu dönemlerde de öğretmenler toplumun ihtiyaç duyduğu alanlarda görevler olarak katkı sağlamışlardır. 65 yaş üstü vatandaşların sokağa çıkma yasağından dolayı sokağa çıkamamaları ve temel ihtiyaçlarının giderememelerine neden olmuş ve bu durumda oluşturulan vefa gruplarında öğretmenler görev almışlardır. Ayrıca 112 gibi acil servis istasyonlarında ya da oluşturulan filyasyon ekiplerinde görev olarak sadece eğitim alanında değil toplumun ihtiyaç duyduğu bu alanlarda görev olarak büyük fedakrlıklar yapmışlardır. Sadece eğitim değil diğer tüm ihtiyaç alanlarında görev alan öğretmenlerin bu şekilde gayretli çalışmaları üzerinde yöneticilerin etkisi bulunmaktadır.

Öğretmenin amacı vereceği eğitim sonrasında öğrencide değişim oluşturmak ve fark yaratmaktır (Ayers, 2015). ğrencide değişim sağlamak için öğretmeninde gelişen ve değişen şartalara uyum sağlaması ve kendinde fark sağlaması gerekmektedir. Covid 19 pandemisi her alanda köklü değişimlere neden olmuş ve eğitimde bu alanlar içinde yer almıştır(Crosby, 2000).ğretmen değişime ayak uydurmak durumundadır. Değişime açık olmak öğretmenliğin önemli sorumlulukları arasındadır. Toplumsal değişime neden olan olayların tümünde öğretmenler değişim ajanı olarak görülmektedir. Covid 19 da ğretmelerin değişimde öncülük edecekleri şartları oluşturmuştur (Fullan, 1993). Öğretmenlerin evre şartlarına en kısa zamanda uyum göstererek öğrencilerin değişimlerine yardımcı olmaları gerekmektedir.

Öğretmelerin değişen ve gelişen çevre şartlarına ayak uydurması ve sürekli araştırma içinde olması ideal öğretmenlik olarak tanımlanmaktadır (Seferoğlu, 2004). Öğretmenin en önemli özelliği öğrencilerine ilham kaynağı olmasıdır (Zehm ve Kottler, 1993). Şartlar ne olursa olsun öğretmen çevresine örnek olmalı ve etrafını aydınlatan ışık kaynağı görevini üstlenmelidir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenin ilham kaynağı olabilmesi için hem mesleki gelişimlerini tamamlaması hem de kişisel olarak kendisini geliştirmesi gerekmektedir (Arnon ve Reichel, 2007). Öğretmenin her şarta ilham kaynağı olması gerekmektedir. Bu yüz yüze eğitimde olduğu gibi çevrimiçi eğitimlerde de böyledir. Yaşanan pandemi şartlarına öğretmenlerin kendilerini hazırlayarak geliştirmelidir.

Pandemide uzaktan eğitim en yoğun kullanılan eğitim yöntemi olmuştur. Öğretmelerin bu döneme oryantasyonları da çevrimiçi olarak sağlanabilmektedir. Aslan ve diğerleri (2018) uzaktan eğitimde hizmetiçi çalışmaları incelememiş ve öğretmenlerin hizmetiçi eğitim yöntemi olarak uzaktan eğitime karşı algılarının olumlu olduğunu tespit etmiştir. Benzer konuda araştırma yapan Sullivan ve diğerleri (2020) uzaktan eğitimin hizmetiçi çalışmalarında yeni fırsatlar oluşturduğunu belirlemiştir. Yine sonuçlar arasında öğretmenlerin uzaktan hizmetine olumlu baktıklarını belirtmektedirler.

İzolasyon döneminde öğretmenler ve öğrenciler çeşitli dijital araçlar kullanmak zorunda kalmışlardır. Bu süreç içinde birçoğunun uzaktan eğitim uygulamaları ile ilgili bilgi ve becerilerinin geliştiği söylenebilir. Diğer yandan koronavirüs nedeniyle yaşanan izolasyon sürecinin, ortaya çıkan haberlerin öğretmenlerin görüşleri, tutumları ve algıları üzerinde önemli etkilerinin olduğu tahmin edilmektedir. Bu bakımdan öğretmen ve öğrencilerin uzaktan eğitim uygulamaları ile ilgili yargılarının ortaya çıkarılması, uzaktan eğitim uygulamasının değerlendirilmesi ve gelecekte alınacak kararlara yol gösterici olması bakımından önemlidir. Ayrıca bu çalışmada ortaya çıkacak bulgular, müfredatın düzenlenmesi, teknoloji destekli öğrenme modellerinin öğrenme ortamlarında yer bulması bakımından da önemlidir. Salgının insan psikolojisi ve kitleler üzerindeki büyük etkilerinin olacağı, salgın sırasında bu etkilerin uzun zaman devam edebileceği tahmin edilmektedir (Akyıldız ve Yurtbakan, 2021).

Covid 19 sonrası da planlanarak yüz yüze eğitime geçilmesiyle sınıf içi çalışmaların yapılabilmesi için sınıf yönetimi konusunun ihmal edilmemesi gerekmektedir (Stronge, 2018). Hem yüze yüze hem de çevrim içi eğitimde kullanılan yöntem ve teknikler ile ilgili olarak öğretmenlerin kendilerini yenilemeleri gerekmektedir (Crawford-Ferre ve Wiest, 2012).

Okul yöneticileri öğretmenlerinin her türlü sorunları ile ilgilenmek ve ve onların motivasyonlarını yüksek tutmak için gayret göstermelidir. Motivasyonu yüksek öğretmen okulun hedeflerine ulaşılması için istekle çalışan öğretmen anlamına gelmektedir. Müdürün önceliği okulun hedeflerine ulaşmak olduğundan liderlik ile ilgili davranışlarda bulunması gerekmektedir. Okul müdürü benimsediği liderlik anlayışı doğrultusunda çalışanlarının motivasyonlarını yükseltmek için çalışmalar yapmalıdır(Supriadi ve Yusof, 2015). Kholid ve Madjdi (2020). İş motivasyonu artan öğretmenlerin daha motive şekilde öğretmen yöntemlerini uyguladıkları belirtilmiş olup özellikle Covid-19 pandemi döneminde uygulana uzaktan eğitimde etkisi olduğu düşünülmektedir.

2.5. İlgili Araştırmalar

2.5.1. Dağıtımçı Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar

Güçlü, Kazancı Tınmaz ve Paksoy (2015) meslek liselerinde çalışan alan şefleri ile nitel olarak yapmış oldukları araştırmada 15 alan şefinin görüşlerine başvurmuştur. Araştırma sonuçlarında ise; şefleri yönetimle iletişimlerinin orta düzeyde olduğunu ancak öğretmenler ile iletişimlerin yüksek düzeyde gerçekleştiğini belirlemiştir.

Yılmaz (2015), ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel güven, okulun akademik başarıları ve dağıtımçı liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalıştığı araştırma sonucunda; örgütsel güven ile dağıtımçı liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Baloğlu (2016) okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile dağıtımçı liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalıştığı araştırmasında okul müdürlerini işlerinin ve sorumluluklarının oldukça fazla olduğu ve oluşturulacak ekipler ile bu sorumlulukların azaltılabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Adıgüzelli (2016) örgütsel güven ve dağıtımçı liderlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yapmış olduğu araştırmasını İzmir ilinde ortaöğretim kurumlarında görevli 410 öğretmen ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik düzeyini orta olarak belirlemiştir. Örgütsel güven ile dağıtımçı liderlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Arabacı, Karabatak ve Polat (2016) ortaöğretim kurumlarındaki müdürlerin dağıtımçı liderlik davranışları ile ilgili öğretmen algılarını belirlemeye çalıştıkları araştırmada liselerde görev yapan 266 öğrenciye ulaşmıştır. Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik ile ilgili düzeylerini alt boyutları dikkate alarak belirlemişlerdir. Okul kültürü ve ortak sorumluluk alt boyutlarında “genellikle”, misyon, vizyon, hedefler ve liderlik uygulamaları alt boyutlarında “ara sıra” şeklinde belirlenmiştir.

Çelik (2016) çalışmasını Elazığ ilinde bulunan özel ve resmi liselerde görevli 344 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirmiştir. Araştırmada okuldaki dağıtımçı liderlik uygulamalarının öğretmen özerkliği üzerine etkisini araştırmıştır. Dağıtımçı liderlik ile öğretmen özerkliği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Akyürek (2016) araştırmasını resmi ilkokullarda görevli öğretmenler ile yapmıştır. Dağıtımçı liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi Anakaranın Çankaya, Keçiören, Gölbaşı ilçelerinde görevli 296 sınıf öğretmenin görüşleri doğrultusunda gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin gösterdiği dağıtımçı liderlik davranışları ile iş doyumu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki belirlemiştir.

Ataş Akdemir (2016), okulların akademik iyimserlikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik rolleri göstermesinin etkisinin olup olmadığını belirlemek için araştırmasını 772 öğretmenin görüşünü alarak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; dağıtımçı liderlik davranışları ile okulların akademik iyimserlik düzeyleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı ilişki gözlenmiştir.

Uçar ve Dağlı (2017) ilkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlikleri ve motivasyon ile üretkenliğe etkisini araştırmıştır. Araştırmayı Diyarbakır ilinde görevli 1000 sınıf öğretmeni ile gerçekleştirmiştir. İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlikleri ile

motivasyon ve üretim gücü arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki belirlemiştir.

Delibaş (2018) araştırmasını Rize ilinde gerçekleştirmiştir. Ortaokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik düzeylerini belirlemeye çalıştıkları araştırmasında 300 öğretmen görüşünü almış ve öğretmenlerin okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları gösterme düzeyleri konusunda kararsız kaldıklarını tespit etmiştir.

Yurt dışı çalışmalarına bakıldığında Harris (2002), Dağıtımçı liderliğin okul gelişimi üzerine etkisi konulu bir araştırma yapmış ve bu araştırma sonucunda; dağıtımçı liderlerin etkili olabilmesi için iyi bir yönetim anlayışının yanında etkili sosyal iletişim geliştirmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Örgütün kapasitesinin artırılması için iş birliğinin geliştirilmesinin gerekli olduğunu düşünmektedir.

Spillane (2005) "Okul liderliğini ve yönetimini dağıtımçı bakış açısı ile şekillendirme" isimli araştırmasında, dağıtımçı liderin akademik çıktılara ve öğretimsel ortamlar üzerine etkisini araştırmıştır.

Spillane ve Harris (2008) dağıtımçı liderlik ile ilgili gösterilen olumsuz davranışları araştırmış ve araştırma sonucunda öğretmen liderliği ve demokratik liderlik kavramlarının birbirleri yerine kullanılması bu yaklaşımın doğru anlaşılması ve uygulanması konusunda olumsuz etki gösterebileceğinden bahsetmiştir

Leithwood, Harris ve Hopkins (2008) ise dağıtımçı liderlik ile öğrencilerin akademik iyimserliği konusunda bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda araştırmacılar, eğitim ortamında paydaşların birlikte karar alarak çalışmalarını yürüttüklerinde, öğrencilerden daha iyi bir akademik başarı elde edeceklerine inandıklarını tespit etmiştir.

Eggen (2010) Kolarado'da çalışmasını 9 okul müdürü ile gerçekleştirmiştir. Dağıtımçı liderliğin nasıl algılandığı, dağıtımçı liderlik uygulamaları ve bu liderlik anlayışının akademik başarı üzerine etkisi ve dağıtımçı liderlik anlayışında yaşanan sorunları belirleme çalışmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerin öğretimsel liderlik ve idari liderlik dâhil liderlik yetkilerinin dağıtılması yönünde yüksek eğilime sahip oldukları görülmektedir. Okulda liderliğin dağıtılmasıyla akademik başarı, öğrenci başarısı ve program başarısının arttığı tespit edilmiştir.

Hulpia, Devos ve Keer (2010) yapmış oldukları araştırmada dağıtımçı liderlik ile örgütsel bağlılığı incelemiştir. Lider ekip içinde bulunanların işbirliği, dağıtımçı liderlik rollerini ve karar verme beraberliğini değişken olarak kullanmıştır. Araştırmayı ortaöğretim kurumlarında görevli 1522 öğretmene anket uygulayarak gerçekleştirmiştir. Okul farklılığın örgütsel bağlılığa %9 etkisi olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde liderlik ekibi ve iş birliği değişkenlerinin örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir.

Grant (2011) tarafından yapılan araştırmada liderlik etkililiğinin dağıtımçı liderlik bileşenleri ile ilişkisi araştırılmıştır. Oluşturulan 2008 Kuzey Karolina Öğretmen Çalışma Koşulları Anketine 70811 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda Kuzey Karolina'daki öğretmen ve okul müdürlerinin bireyin gelişimi, örgütün yenilenmesi konusunda ve örgütün programlı yönetimi etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Okul liderliği ile dağıtımçı liderlik arasında ilişki tespit edilirken dağıtımçı liderlik bileşenleri ile liderlik arasında ilişkinin kısmen olarak gerçekleştiğini tespit etmişlerdir.

Wahab, Hamid, Zainal ve Rafik'in (2013) araştırmasında Malezya' da dağıtımçı liderlik ile öğretmen motivasyonunu incelemiştir. 243 öğretmen ve okul yöneticisi ile gerçekleştirilen araştırmada okul yöneticileri ile dağıtımçı liderlik arasında ilişki tespit edilirken okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonu üzerinde etkisi tespit edilememiştir.

Duif, Harrison, Dartel ve Sinyolo (2013) dağıtımçı liderlik ile ilgili çalışmalarını Avrupa ülkeleri İngiltere, İskoçya, İspanya, İtalya Norveç, İsveç ve Fransa)'nde gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaya katılanların sayısı 1000'in üzerindedir. Araştırmada betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Okullarda dağıtımçı liderlik uygulamaların görüldüğü belirlenmiştir. Dağıtımçı liderlik algıları okul müdürlerinde yüksek olarak belirlenirken bu durum öğretmen algılarına göre orta düzeyde tespit edilmiştir. Karar verme öğretmen görüşleri alınsa da son karar mercisinin okul müdürü olarak uygulamaların yapıldığı tespit edilmiştir. Karar vermede paydaşların görüşlerinin alındığı görülmektedir. Mesleki kıdemleri fazla olanların yönetime karşı tavırları ılımlı olarak görülmektedir. Cinsiyet açısından farklılıklar tespit

edilmemiştir. Öğretmen liderliği ile dağıtımçı liderlik arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Rabindarang, Bing ve Yin (2014) çalışmasını 359 eğitimci görüşü alarak gerçekleştirmiştir. Araştırmada Dağıtılmış Liderlik Ölçeği ile Öğretmen Stres Ölçeğini kullanmıştır. Meslek liselerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda dağıtımçı liderlik ile iş stresi arasında negatif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Dağıtımçı liderlik ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmaların incelenmesi sonucunda yurt dışı araştırmaların daha fazla ve daha kapsamlı yapıldığı görülmektedir.

2.5.2. Öğretmen Motivasyonu ile İlgili Araştırmalar

Ertürk (2016), ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin iş motivasyonlarını test etmeye yönelik çalışmasını 428 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda içsel motivasyonun dışsal motivasyondan fazla olduğu tespit edilmiştir.

Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın (2013), 19 sınıf öğretmeni ile öğretmenlerin motivasyonlarına etkili unsurları belirlemek için yapmış oldukları araştırmada dışsal motivasyonun içsel motivasyondan etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Tulunay Ateş ve Buluç (2018), motivasyona ve örgütsel bağlılığa etki eden demografik değişkenleri belirlemek için yapmış oldukları araştırmaya 525 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen motivasyonunda cinsiyet, yaş ve okulun bulunduğu çevrenin etkisi ile ilgili farklılıklar tespit edilmiştir.

Karabağ Köse, Taş, Küçükçene ve Karataş (2018), 10 öğretmen ve 10 okul yönetici ile öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini almış oldukları araştırmada öğretmenlerde içsel motivasyonu etkili olduğunu buna karşın yöneticilerde ise dışsal motivasyonun etkili olduğunu belirlemişlerdir.

Çobanoğlu ve Yüksel (2020), çatışma halinde müdürün kullandığı liderlik stiline öğretmen motivasyonuna etkisini bulmak üzere karma yöntem yani hem nicel hem de nitel yöntem kullanarak araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Nicel araştırmada

2096 öğretmen ve 76 yönetici ile öğretmene ulaşılırken nitel araştırmada 84 öğretmen ile görüşülmüştür. Araştırma sonucunda ise okul müdürünün kullandığı liderlik stilinin öğretmen motivasyonunda etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Demir (2018), okul müdürlerinin kullandıkları dilin öğretmen motivasyonuna etkisinin araştırıldığı çalışmada 781 öğretmen görüşü alınmıştır. Araştırma sonucunda; okul müdürünün kullandığı dil ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir etki belirlenmiştir.

Aksel ve Elma (2018), okul müdürünün dönüşümcü liderlik davranışı göstermesi ile öğretmen motivasyonun araştırıldığı çalışmada 493 öğretmenin görüşü alınmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürünün dönüşümcü liderlik davranışı ile öğretmen motivasyonları üzerinde pozitif yönlü ama düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Uçar ve Dağlı (2017), ilkokul öğretmenlerinin motivasyonları ile dağıtımcı liderlik stili arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada 1000 öğretmenin görüşü alınmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürünün dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

2.5.3. Covid 19 Pandemisinde Öğretmen ve Yönetici Motivasyonu ile İlgili Araştırmalar

Soysal (2022) nitel yöntemi kullandığı tanımlayıcı çalışmasında, bu modern çevrimiçi öğrenme çağında değişen eğitim metotlarının etkilerini anlamak amacıyla İngilizce öğrenenlerin uzaktan eğitim ortamındaki motivasyonlarını kendi içgörürleri ve bakış açılarıyla araştırmıştır. Araştırma sonucunda; öğrencilerin tatmin etmeye ihtiyaç duydukları motivasyon temelli üç ana kategori; yeterlilik ihtiyaçları (öğrenme ortamlarıyla etkili etkileşime sahip olma ihtiyacı), özerklikleri (kendi öğrenme deneyimlerinin gidişatını kontrol etme ihtiyacı) ve başkalarıyla ilişkileri (başkalarıyla bağlantılı olma, aidiyet duygusuna sahip olma ihtiyacı) belirlenmiştir. Çevrimiçi öğretmenler için eğitimde motivasyon düzeylerini yükseltmek adına bu çalışmanın pedagojik uygulamaları ise; birlikte öğrenme yoluyla öğrenciler arasında iyi etkileşim sağlamak, öğrencilerin dikkat toplama süreçlerine destek ve yardımcı olmak, çevrimiçi öğrenme yöntemlerine uyumlanmaları sürecinde teknik destek sağlamak ve öğrenci özerkliğine saygı duyarak desteklediği görülmektedir.

Güneş (2022) Covid-19 süreci uzaktan eğitimde devlet ortaokullarındaki İngilizce öğretmenlerinin motivasyonları adlı araştırmasında devlet ortaokullarında çalışan İngilizce yabancı dil öğretmenlerinin uzaktan eğitim sırasındaki motivasyonlarına daha yakından bakmaktadır. Nitel araştırmalarda kullanılan durum çalışması yöntemi benimsenerek 9 katılımcı ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Sorular, İngilizce öğretmenlerinin motivasyon düzeylerini ve birincil motivasyon kaynaklarını ortaya çıkarmak için tasarlanmıştır. Araştırma sonucunda; , devlet ortaokulları İngilizce öğretmenleri arasında motivasyon artırıcı materyal merkezli desteğe sahip olmadıkları için içsel motivasyon faktörlerine bir yönelim olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Özbek (2022) Öğretmenlerin algıladıkları aşırı iletişim yükünün öğretmenlerin iş performans ve motivasyonlarına etkisinin Covid 19 salgını açısından incelenmesi isimli araştırmasında öğretmenlerin yaşadığı aşırı iletişim yükünün öğretmenlerin iş performanslarına ve motivasyonlarına etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin aşırı iletişim yükü ile motivasyonları ve iş performansları arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ancak öğretmenlerin motivasyonları ile iş performansları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin aşırı iletişim yükü iş performanslarını anlamlı bir şekilde yordamazken; motivasyonlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır sonucuna ulaşmıştır.

Bakırcı, Doğdu ve Artun (2021) araştırmalarında Covid-19 pandemi dönemi uzaktan eğitim sürecinde Fen Bilimleri öğretmenlerinin mesleki kazanımlarının ve sorunlarının incelenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonucunda Fen Bilimleri öğretmenleri, Covid-19 pandemi sürecinde yapılan uzaktan eğitim yaklaşımının mesleki gelişimlerine katkı sağladığını belirtmişlerdir. Öğretmenler, özellikle birçok bilgisayar programını, yazılımını ve donanımı etkili bir şekilde kullanmayı öğrendiklerini ifade etmişlerdir. Buna karşın öğretmenler, uzaktan eğitim sürecinde öğretmen ve öğrenci olmak üzere iki temel sorun ile karşılaştıklarını dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin uzaktan eğitimde kullanılan teknolojik araçları kullanma konusunda yetersiz oldukları belirlenmiştir. Öğrencilerin uzaktan eğitim sürecine katılma konusunda isteksiz oldukları ve öğrencilerin bilgisayara/internete

erişmede sıkıntı yaşadıkları görülmüştür. Bu durum, öğrencilerin derse katılımlarını zorlaştırdığı için öğrencilerde motivasyon düşüklüğüne neden olmuştur.

Eğitimde yıllardır kullanılan yüzyüze eğitim Covid 19 pandemisi ile olumsuz yönde etkilenmiş ve eğitimde aksamalar meydana gelmiştir. Öğretmen ve okul yöneticileri farklı bir yöntemle eğitim yapmamalarından dolayı oluşan bu yeni durumdan etkilenmişlerdir. Bu etkinin ortadan kaldırılması amacıyla yöneticinin göstereceği dağıtımçı liderlik becerileri öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu nedenle bu araştırma Covid 19 döneminde okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırmada temel amacına yönelik olarak aşağıdaki temel sorulara da cevap aranmıştır.

1. Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları gösterme düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri nedir?
3. Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, eğitim durumlarına ve medeni durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin motivasyonları cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, eğitim durumlarına ve medeni durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
5. Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkisi nasıldır?

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma İstanbul ili Tuzla ilçesindeki resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin algısına göre Covid 19 döneminde okullarda dağıtımcı liderliğin ne düzeyde uygulandığını ve öğretmenlerin motivasyonlarını ne derece etkilediğini saptamaktır. Bu nedenle araştırma probleminin cevabı için betimsel araştırma modellerinden biri olan “ilişkisel tarama modeli” tercih edilecektir. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişkenin birlikte değişiminin varlığını veya değişimin derecesini belirlemek üzere kullanılan araştırma modeli olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2013).

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, 2021–2022 yılında İstanbul ili, Tuzla ilçesinde görev yapan toplam 2907 öğretmen oluşturmaktadır. İlçede toplam 213 okul, 2567 derslik ve 58.001 öğrenci bulunmaktadır. Bu kurumlarda 2907 öğretmen görev yapmaktadır. Evreninin tamamına ulaşılması müdür ve öğretmen sayıları düşünüldüğünde ulaşım ve zaman açısından zorluğu nedeniyle örneklem alma yoluna gidilecektir.

Araştırmanın örneklemini İstanbul ili Tuzla ilçesinde bulunan okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada Tuzla ilçesinde görev yapan 356 öğretmen ve yöneticiye anket uygulanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri Frekans ve Yüzde Değerleri

Demografik Özellik		N	%
Cinsiyet	Kadın	242	68,0
	Erkek	114	32,0
Yaş	24-30	38	10,7
	31-40	158	44,4
	41-50	116	32,6
	51 ve üzeri	44	12,4
Eğitim Durumu	Lisans	289	81,2
	Yüksek Lisans	67	18,8
Meslekte Çalışma Yılı	1-5 yıl	37	10,4
	6-10 yıl	73	20,5
	11-15 yıl	77	21,6
	16-20 yıl	69	19,4
	21 yıl ve üzeri	100	28,1
Medeni Durum	Evli	269	75,6
	Bekâr	87	24,4
Toplam		356	100,0

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların 242 (%68)’ i kadın 114 (%32)’ si erkektir. 24-30 yaş aralığında 38 (%10,7), 31-40 yaş aralığında 158 (%44,4), 41-50 yaş aralığında 116 (%32,6), 51 ve üzeri yaş aralığında ise 44 (%12,4) öğretmen ve yönetici bulunmaktadır. Katılımcıların 289 (%81,2)’ si lisans, 67 (%18,8)’ i yüksek lisans mezunudur. Yöneticilerde ise 1-5 yıl arası 37 (%10,4), 6-10 yıl arası 73 (%20,5), 11-15 yıl arası 77 (%21,6), 16-20 yıl arası 69 (%19,4) ve 20 yıl üzeri 100 (%28,1) mesleki kıdemi olan katılımcı vardır. 269 kişi (%75,6) evli ve 87 kişi ise (%24,4) bekârdır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu, “Öğretmen Motivasyon Ölçeği” ve “Paylaşılan Liderlik Ölçeği” olmak üzere iki ölçek kullanılacaktır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Katılımcıların demografik bilgilerini ölçmek için oluşturulan soru formudur. Literatürde yönetici ve öğretmenler ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde kişisel bilgi formlarında en sık kullanılan kişisel değişkenler belirlenmiş ve kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Kişisel değişkenler ile ilgili cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, meslekteki çalışma yılı ve okul türünü içeren sorular yer almaktadır.

3.3.2. Paylaşılan Liderlik Ölçeği

Öğretmenlerin dağıtımcı liderlik ile ilgili düşünce ve algılarını belirlemek için Beycioğlu ve Özer tarafından oluşturulan “Paylaşılan Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Özer ve Beycioğlu (2013) Adıyaman ili merkez ilçedeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin paylaşılan liderlik davranışlarını ne düzeyde sergilediklerini ortaya koymak amacıyla 31 maddeden oluşan Likert türü bir ölçek geliştirmiştir. Yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışmalarından elde edilen bulgular, ölçeğin öğretmenlerin paylaşılan liderliğe ilişkin algılarını ölçmede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermiştir. Geliştirilen ölçekte toplam 10 madde yer almaktadır. Ölçekte yer alan her madde, puan değeri olarak “1 = Hiçbir Zaman”, “2 = Nadiren”, “3 = Bazen”, “4 = Çoğunlukla”, “5 = Her Zaman” seçeneklerinden oluşan, Likert tipi bir ölçek üzerinde değerlendirilmektedir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 10, en yüksek puan ise 50’dir. Ölçekten alınan yüksek puan paylaşılan liderliğe ilişkin algının yüksek olduğu, düşük puan ise paylaşılan liderliğe yönelik algının düşük olduğu biçiminde değerlendirilebilir. Ölçeğin mevcut haliyle ilköğretim okullarında paylaşılan liderliğe ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesinde kullanılabileceği söylenebilir. “Paylaşılan liderlik Ölçeği”nin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı, araştırmacılar tarafından 0.92 olarak hesaplanmıştır. Araştırma ölçeğinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı, tekrar test edilerek 0.92 olarak bulunmuştur.

3.3.3. Öğretmen Motivasyon Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin motivasyon durumlarını ölçmek amacıyla Mottaz (1985) tarafından geliştirilmiş olan ölçek Ertan (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Motivasyon iki boyutta incelenmiştir. İçsel motivasyon ile ilgili olarak ilk 9 madde belirlenirken 10-24 arası maddeler ise dışsal motivasyonu ölçmek için belirlenmiştir. (Ertürk, 2014).Çayırbaş (2013)’te (12, 18, 20 ve 23. madde) dört maddeyi çıkararak ölçeğin son uyarlamasını gerçekleştirmiştir. Ölçek geçerliliğine yönelik açıklanan varyans %68,53’tür. İç ve dış motivasyon şeklindeki iki alt boyuttan meydana gelen ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik değerleri .789 ve .866 olarak bulunmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Ölçekler 2021-2022 eğitim öğretim yılı Mart ayında okullarda uygulanmıştır. Araştırmanın yapılması için Tuzla İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Pandeminin olması anketlerin ulaştırılması açısından problem oluşturduğundan elektronik olarak ulaştırılmıştır. Anketlerin ulaştırılması için okul yöneticilerine ulaşılmış ve onlardan destek sağlanmıştır. 356 öğretmen ve okul yöneticisine ulaşılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmanın kapsamında yapılan analizlerde SPSS 22 paket programından yararlanılmıştır. Ölçeğin güvenilir olduğunu belirleyen yöntem Cronbach's Alpha (α) katsayısının belirlenmesidir. Cronbach, ölçek içindeki göstergelerin birbirleri ile ilişkilerini belirler ve aynı göstergelerin korelasyonlarını gösteren bir katsayı değerinin veri seti analizinde kullanılabileceğini belirtir (Cronbach 1951, 297).

Cronbach's Alpha (α) değeri 0'dan 1'e kadar ölçeğin güvenilirlik düzeyini belirlemektedir. Bir değişkenin güvenilir kabul edilebilmesi için bu katsayıdaki en alt değer genellikle 0.7 olarak belirtilmektedir. Bu limit bazı keşifsel araştırmalarda 0.6 seviyesi üzerinde de kabul edilebilmektedir. Belirtilen değerlerin üstündeki rakamlar görüldüğü zaman değişkenlerin tutarlı ve güvenilir olduğu ortaya çıkmaktadır (Hair ve diğerleri 2010, 123). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach's Alpha testi yapılmıştır. Tablo 2'de ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi

Ölçek	N	Cronbach's Alpha
Paylaşılan Liderlik Ölçeği	10	93,3
Öğretmen Motivasyon Ölçeği	20	88,6

Güvenilirlik testi sonucunda Tablo 2.'de de görüldüğü üzere araştırma ölçekleri kabul edilen limit değerinin üzerindedir. Yapılan güvenilirlik testinde Paylaşılan Liderlik Ölçeğinde 93,3 ve Öğretmen Motivasyon Ölçeğinde ise 88,6 gibi yüksek bir değer elde edilmiştir.

Analizlerin ilk aşamasında verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini değerlendirmek amacıyla ölçeğe araçlarından alınan toplam puanlara ilişkin betimsel istatistikler incelenerek Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Normallik Testi

Ölçekler	Skewness	Kurtosis	N of Items
Paylaşılan Liderlik Ölçeği	-0,721	-0,002	10
Öğretmen Motivasyon Ölçeği	-0,255	-0,021	20

Mevcut çalışmada grupların normal dağılım gösterip göstermediği belirlenmiştir. Normallik testi için Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılmıştır. Ölçeklere ait Skewness değeri -0,721, -0,255 arasında, Kurtosis değerinin ise -0,002, -0,021 arasında değiştiği gözlenmiştir. Kurtosis ve Skewness değerleri -1.5 ile +1.5 olduğu zaman normal dağılım olduğu kabul edilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013).

Araştırmada alt problemlere cevap bulabilmek için verilere ait frekans ve yüzde değerleri ile aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Sonuçları değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t-Testi ve ANOVA testleri, birbirleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için ise korelasyon analizi kullanılmıştır. Bu testlerde anlamlılık değeri ,05 olarak kabul edilmiştir.

3.6. Araştırmanın Etiği

Araştırma bilimsel yöntemler ile yürütülmüştür. Araştırmaya katılanların bilgilendirilmesi tam olarak yapılmış ve gönüllü katılımları sağlanmıştır. Araştırma sonuçları kamuoyu ile paylaşılacak olup akademik etik ilkelerine uygun hareket edilmiştir.

3.7. Araştırmacının Rolü

Bu araştırmada sonuçların elde edilmesi için gerekli analizler yapılarak sonuçlar açıklanmaktadır. Araştırmacı ölçeklerin, uygulama ve değerlendirmede tamamen aktif bir şekilde rol almıştır. Araştırma analizlerini, değerlendirme ve sonuçlarını da yaparak literatüre eğitim için önemli görülen, hem öğretmen hem de okul

yöneticilerini ilgilendiren ve Covid-19 pandemisinin araştırılan alanda ne derece etken olduğu da değerlendirilerek öncülük yapmak istemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın sonucunda elde edilen bulguların analizine yer verilecektir. Bulgular araştırmanın alt amaçları doğrultusunda sırasıyla yorumlar yapılarak verilmiştir.

4.1. Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarına Ait Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı olan “Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları gösterme düzeyleri nedir?” sorusunun cevabını bulabilmek için katılımcıların ölçek sorularına verdiği cevaplara ait ortalamalar Tablo4’te verilmiştir.

Tablo 4. Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri

Ölçek Soruları	$\bar{X}$	Ss
1. Müdürümüz, paylaşım temelli bir ortam meydana getirme noktasında gayret gösterir.	4,16	,915
2. Müdürümüz, öğretmenlerin eğitim öğretimle ilgili konulardaki çabalarını destekler.	4,35	,810
3. Öğretmenlerin eğitim öğretime dair karar alma durumlarına müdürümüz, başka paydaşları da (öğretmenleri, öğrencileri, veli vb.) dahil eder.	4,05	,916
4. Müdürümüz, okuldaki bir problemin çözümü ile ilgili, işin özelliğine, bireylerin bilgi ve tecrübelerine bakarak öteki okul üyelerinin (veliler, öğrenciler, öğretmenler, vb.) katılmasını sağlar.	4,04	,886
5. Müdürümüz, öğretmenlerin, okul içerisinde gerçekleşen bütün değişim ve gelişme gayretlerine etkin olarak katılmalarını sağlar.	4,11	,904
6. Müdürümüz, okulun hedeflerine ulaşması için diğer paydaşlar ile (veliler, öğrenciler, müdür yardımcıları, öğretmenler vb.) birlikte çalışır.	4,19	,855
7. Öğretmenler okulun yönetim ile ilgili işlerine faydalı olma konusunda isteklidirler.	3,83	,985
8. Müdürümüz okul ile ilgili işleri öteki okul üyeleri ile birlikte yerine getirme noktasında isteklidir.	4,15	,872
9. Öğretmenler okul yöneticilerine yardımcı olurlar.	4,09	,793
10. Veliler, öğrenciler ve öğretmenler görüş ve isteklerini okul müdürüne kolaylıkla söylerler.	4,22	,778
Tüm Ölçek	4,12	,871

Tablo 4.'de öğretmenlerin, okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik gösterme düzeyleri ile ilgili algılarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Ölçekte toplam 10 ifade yer almıştır. Ölçeğe ait aritmetik ortalamanın 4,12, standart sapmanın ise 0,871 olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin okul müdürlerinin dağıtımçı liderliğine ait algı düzeyi “çoğu zaman” düzeyinde gerçekleşmiştir. Ölçek boyutlarının ortalaması 4,35 ile 3,83 arasında değişmektedir. En yüksek ortalamaya ait ifade 4.35 ile “2. Müdürümüz, öğretmenlerin eğitim öğretimle ilgili konulardaki çabalarını destekler.” ifadesi olurken, en düşük ortalamaya sahip ifade 3,83 ortalamayla “7. Öğretmenler okulun yönetim ile ilgili işlerine faydalı olma konusunda isteklidirler” boyutu olmuştur. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin dağıtımçı liderliğine ait algıları yüksek olarak görülürken müdürün yönetsel işlere çok karıştırmak istemediğini algılamaları diğer ifadelerle göre daha düşük olarak değerlendirmişlerdir yorumu yapılabilir.

4.2. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Ait Bulgular

Araştırmanın ikincil amacı olan “Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri nedir?” sorusunun cevabını bulabilmek için katılımcıların ölçek sorularına verdiği cevaplarla ilişkin değerler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 5. Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri

Motivasyon Ölçeği Boyutları	$\bar{X}$	Ss
İçsel Motivasyon	4,32	0,492
Dışsal Motivasyon	3,74	0,601
Tüm Ölçek	4,03	0,547

Tablo 5’de öğretmenlerin, öğretmen motivasyonu ile ilgili algılarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Ölçekte toplam 20 ifade yer almıştır. Ölçeğe ait aritmetik ortalamanın 4,03, standart sapmanın ise 0,547 olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin motivasyona ait algı düzeyi “Katılıyorum” düzeyinde gerçekleşmiştir. Ölçek boyutlarının ortalaması 4,32 ile 3,74 arasında değişmektedir. En yüksek ortalamaya ait boyut 4.32 ile “İçsel Motivasyon” boyutu olurken, en düşük ortalamaya sahip boyut ise 3,74 ortalamayla “Dışsal Motivasyon” boyutu olmuştur. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin kendilerini bireysel özelliklerine göre motive etme

durumlarının dışı kaynaklarla ilgili motive etme durumlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.3. Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Motivasyonlarının Demografik Değişkenlere Göre Bulguları

Araştırmanın üçüncü alt amacı “Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, eğitim durumlarına ve çalıştıkları okul türüne göre farklılık göstermekte midir?” ve dördüncü alt amacı “Öğretmenlerin motivasyonları göre farklılık göstermekte midir?” sorularının cevabını bulabilmek için katılımcıların ölçek sorularına verdiği cevaplara ait yapılan analizler bu başlık altındaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 6’da öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağıtımçı liderlik ve motivasyon algılarını gösteren t-Testi analizi görülmektedir.

Tablo 6. Öğretmenlerin, Paylaşılan Liderlik Ölçeği ve Öğretmen Motivasyonu Ölçeklerine Ait Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Dağıtımçı Liderlik	Kadın	242	41,33	7,173	,589	354	0,282
	Erkek	114	40,87	6,307			
İçsel Motivasyon	Kadın	242	38,87	4,128	-,289	354	0,003
	Erkek	114	39,02	5,022			
Dışsal Motivasyon	Kadın	242	40,56	6,686	-2,402	354	0,532
	Erkek	114	42,35	6,316			

Tablo 6, yapılan t-testi sonuçlarını göstermektedir. Öğretmenlerin cinsiyetleri ile öğretmen motivasyonu ölçeği “içsel motivasyon” boyutu sonuçlarına göre ($t=-,289$; $p<0,05$) anlamlı fark bulunmuştur. Cinsiyet değişkeni ortalamalarına göre ($\bar{X}_{kadın}=38,87$ ve $\bar{X}_{erkek}=39,02$) erkek öğretmenler içsel motivasyon durumlarını kadın öğretmenlere göre daha yüksek olarak değerlendirmektedirler.

Tablo 7’ de öğretmenlerin yaş değişkenine göre dağıtımçı liderlik ve motivasyon algılarını gösteren ANOVA analizi görülmektedir.

Tablo 7. Öğretmenlerin, Paylaşılan Liderlik Ölçeği ve Öğretmen Motivasyonu Ölçeklerine Ait Algılarının Yaş Değişkenine ANOVA Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dağıtımıcı Liderlik	Gruplar arası	528,19	3	176,06	3,783	,011
	Grup içi	16382,95	352	46,54		
	Toplam	16911,13	355			
İçsel Motivasyon	Gruplar arası	177,84	3	59,28	3,077	,028
	Grup içi	6780,80	352	19,26		
	Toplam	6958,64	355			
Dışsal Motivasyon	Gruplar arası	779,07	3	259,69	6,197	,000
	Grup içi	14751,72	352	41,91		
	Toplam	15530,79	355			

Tablo 7' ye göre yaş ile paylaşılan liderlik ölçeği için $p < ,05$ düzeyinde anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacıyla Scheffe testine geçilmiştir.

Tablo 8. Paylaşılan Liderlik Ölçeğine Ait Yaş Değişkeni Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken		$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
24-30	31-40	-2,09727	1,23263	,409
	41-50	-3,31715	1,27516	,082
	51 ve üzeri	-4,57656*	1,51082	,028
31-40	24-30	2,09727	1,23263	,409
	41-50	-1,21988	,83415	,545
	51 ve üzeri	-2,47929	1,16291	,210
41-50	24-30	3,31715	1,27516	,082
	31-40	1,21988	,83415	,545
	51 ve üzeri	-1,25940	1,20790	,780
51 ve üzeri	24-30	4,57656*	1,51082	,028
	31-40	2,47929	1,16291	,210
	41-50	1,25940	1,20790	,780

Tablo 8' de görüldüğü üzere paylaşılan liderlik ölçeğinde 24-30 yaş grubu ve 51 ve üzeri yaş grubu arasında 51 ve üzeri yaş grubu lehine anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre 51 ve üzeri yaş grubu öğretmenler, 24-30 yaş aralığında olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin dağıtımıcı liderlik özelliklerini daha yüksek olarak algılamaktadır.

Tablo 7' ye göre yaş öğretmen motivasyon ölçeği “içsel motivasyon” boyutu için $p<,05$ düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacıyla Scheffe testine geçilmiştir.

Tablo 9. İçsel Motivasyona Ait Yaş Değişkeni Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken		$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
24-30	31-40	-,48934	,79301	,538
	41-50	-1,43194	,82037	,082
	51 ve üzeri	-2,32536*	,97198	,017
31-40	24-30	,48934	,79301	,538
	41-50	-,94260	,53664	,080
	51 ve üzeri	-1,83602*	,74815	,015
41-50	24-30	1,43194	,82037	,082
	31-40	,94260	,53664	,080
	51 ve üzeri	-,89342	,77709	,251
51 ve üzeri	24-30	2,32536*	,97198	,017
	31-40	1,83602*	,74815	,015
	41-50	,89342	,77709	,251

Tablo 9' da görüldüğü üzere içsel motivasyon boyutunda 24-30 ve 31-40 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grubu arasında 51 ve üzeri yaş grubu lehine anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre 51 ve üzeri yaş grubu öğretmenler, 24-30 ve 31-40 yaş aralığında olan öğretmenlere göre içsel motivasyon algılarını daha yüksek olarak değerlendirmektedirler.

Tablo 7' ye göre yaş öğretmen motivasyon ölçeği “dışsal motivasyon” boyutu için $p<,05$ düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacıyla Scheffe testine geçilmiştir.

Tablo 10. Dışsal Motivasyona Ait Yaş Değişkeni Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken		$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
24-30	31-40	-2,80247	1,16965	,127
	41-50	-4,01089*	1,21001	,013
	51 ve üzeri	-5,76794*	1,43364	,001
31-40	24-30	2,80247	1,16965	,127
	41-50	-1,20842	,79153	,507
	51 ve üzeri	-2,96548	1,10350	,067
41-50	24-30	4,01089*	1,21001	,013
	31-40	1,20842	,79153	,507
	51 ve üzeri	-1,75705	1,14618	,504
51 ve üzeri	24-30	5,76794*	1,43364	,001
	31-40	2,96548	1,10350	,067
	41-50	1,75705	1,14618	,504

Tablo 10’ da görüldüğü üzere dışsal motivasyon boyutunda 24-30 yaş grubu ile 41-50 ve 51 üzeri yaş grubu arasında 41-50 ve 51 üzeri yaş grubu lehine anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre 41 ve üzeri yaş grubu öğretmenler, 24-30 yaş aralığında olan öğretmenlere göre dışsal motivasyon algılarını daha yüksek olarak değerlendirmektedirler. Bu sonuçlara göre genç öğretmenlerimizin dış kaynaklardan etkilenip çabuk moral bozukluğuya yaşadığını söyleyebiliriz.

Tablo 11’ de öğretmenlerin mesleki çalışma süresi değişkenine göre dağıtımçı liderlik ve motivasyon algılarını gösteren ANOVA analizi görülmektedir.

Tablo 11. Öğretmenlerin, Paylaşılan Liderlik Ölçeği ve Öğretmen Motivasyonu Ölçeklerine Ait Algılarının Mesleki Çalışma Süresi Değişkenine ANOVA Analizi Sonuçları

Ölçek Boyutları		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Dağıtımçı Liderlik	Gruplar arası	623,63	4	155,91	3,360	,010
	Grup içi	16287,51	351	46,40		
	Toplam	16911,13	355			
İçsel Motivasyon	Gruplar arası	446,21	4	111,55	6,012	,000
	Grup içi	6512,43	351	18,55		
	Toplam	6958,64	355			
Dışsal Motivasyon	Gruplar arası	1023,48	4	255,87	6,191	,000
	Grup içi	14507,31	351	41,33		
	Toplam	15530,79	355			

Tablo 11’ e göre mesleki çalışma süresi ile paylaşılan liderlik ölçeği için $p<,05$ düzeyinde anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacıyla Scheffe testine geçilmiştir.

Tablo 12. Paylaşılan Liderlik Ölçeğine Ait Mesleki Çalışma Süresi Değişkeni Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken		$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-5 yıl	6-10 yıl	1,42058	1,37470	,899
	11-15 yıl	-1,09231	1,36264	,958
	16-20 yıl	-2,03604	1,38804	,708
	21 yıl ve üzeri	-1,94270	1,31079	,700
6-10 yıl	1-5 yıl	-1,42058	1,37470	,899
	11-15 yıl	-2,51290	1,11279	,279
	16-20 yıl	-3,45662	1,14375	,060
	21 yıl ve üzeri	-3,36329*	1,04866	,038
11-15 yıl	1-5 yıl	1,09231	1,36264	,958
	6-10 yıl	2,51290	1,11279	,279
	16-20 yıl	-,94372	1,12922	,951
	21 yıl ve üzeri	-,85039	1,03280	,954
16-20 yıl	1-5 yıl	2,03604	1,38804	,708
	6-10 yıl	3,45662	1,14375	,060
	11-15 yıl	,94372	1,12922	,951
	21 yıl ve üzeri	,09333	1,06609	1,000
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	1,94270	1,31079	,700
	6-10 yıl	3,36329*	1,04866	,038
	11-15 yıl	,85039	1,03280	,954
	16-20 yıl	-,09333	1,06609	1,000

Tablo 12’ de görüldüğü üzere paylaşılan liderlik ölçeğinde 6-10 yıl çalışma süresi olan öğretmenler ve 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olanlar arasında 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olanlar lehine anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan öğretmenler, 6-10 yıl çalışma süresi olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik özelliklerini daha yüksek olarak algılamaktadır.

Tablo 11’ e göre mesleki çalışma süresi ile öğretmen motivasyon ölçeği “İçsel Motivasyon” boyutu için $p<,05$ düzeyinde anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacıyla Scheffe testine geçilmiştir.

Tablo 13. İçsel Motivasyona Ait Mesleki Çalışma Süresi Değişkeni Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken		$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-5 yıl	6-10 yıl	2,29730	,86926	,139
	11-15 yıl	,42717	,86164	,993
	16-20 yıl	,39875	,87770	,995
	21 yıl ve üzeri	-,93270	,82885	,867
6-10 yıl	1-5 yıl	-2,29730	,86926	,139
	11-15 yıl	-1,87013	,70365	,135
	16-20 yıl	-1,89855	,72323	,144
	21 yıl ve üzeri	-3,23000*	,66310	,000
11-15 yıl	1-5 yıl	-,42717	,86164	,993
	6-10 yıl	1,87013	,70365	,135
	16-20 yıl	-,02842	,71404	1,000
	21 yıl ve üzeri	-1,35987	,65307	,364
16-20 yıl	1-5 yıl	-,39875	,87770	,995
	6-10 yıl	1,89855	,72323	,144
	11-15 yıl	,02842	,71404	1,000
	21 yıl ve üzeri	-1,33145	,67412	,421
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,93270	,82885	,867
	6-10 yıl	3,23000*	,66310	,000
	11-15 yıl	1,35987	,65307	,364
	16-20 yıl	1,33145	,67412	,421

Tablo 13’ de görüldüğü üzere içsel motivasyon boyutunda 6-10 yıl çalışma süresi olan öğretmenler ve 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olanlar arasında 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olanlar lehine anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan öğretmenler, 6-10 yıl çalışma süresi olan öğretmenlere göre içsel motivasyonlarını daha yüksek olarak algılamaktadır. Bu sonuçlara göre tecrübesi daha az olan öğretmenlerin bireysel motivasyon kaynaklarına göre daha çabuk moral bozukluğu yaşadığı söylenebilir.

Tablo 11’ e göre mesleki çalışma süresi ile öğretmen motivasyon ölçeği “Dışsal Motivasyon” boyutu için $p < ,05$ düzeyinde anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak amacıyla Scheffe testine geçilmiştir.

Tablo 14. Dışsal Motivasyona Ait Mesleki Çalışma Süresi Değişkeni Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken		$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-5 yıl	6-10 yıl	-,61274	1,29740	,994
	11-15 yıl	-1,63391	1,28602	,806
	16-20 yıl	-3,27027	1,30999	,185
	21 yıl ve üzeri	-4,59027*	1,23708	,009
6-10 yıl	1-5 yıl	,61274	1,29740	,994
	11-15 yıl	-1,02117	1,05022	,918
	16-20 yıl	-2,65753	1,07944	,197
	21 yıl ve üzeri	-3,97753*	,98970	,003
11-15 yıl	1-5 yıl	1,63391	1,28602	,806
	6-10 yıl	1,02117	1,05022	,918
	16-20 yıl	-1,63636	1,06573	,671
	21 yıl ve üzeri	-2,95636	,97472	,058
16-20 yıl	1-5 yıl	3,27027	1,30999	,185
	6-10 yıl	2,65753	1,07944	,197
	11-15 yıl	1,63636	1,06573	,671
	21 yıl ve üzeri	-1,32000	1,00614	,787
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	4,59027*	1,23708	,009
	6-10 yıl	3,97753*	,98970	,003
	11-15 yıl	2,95636	,97472	,058
	16-20 yıl	1,32000	1,00614	,787

Tablo 14’ de görüldüğü üzere dışsal motivasyon boyutunda 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresi olan öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olanlar arasında 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olanlar lehine anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan öğretmenler, 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresi olan öğretmenlere göre dışsal motivasyonlarını daha yüksek olarak algılamaktadır. Bu sonuçlara göre tecrübesi daha az olan öğretmenlerin çevresel motivasyon kaynaklarındandolayı daha çabuk moral bozukluğu yaşadığı söylenebilir.

Tablo 15’ de öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre dağıtımcı liderlik ve motivasyon algılarını gösteren t-Testi analizi görülmektedir.

Tablo 15. Öğretmenlerin, Paylaşılan Liderlik Ölçeği ve Öğretmen Motivasyonu Ölçeklerine Ait Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Dağıtımıcı Liderlik	Lisans	289	41,23	6,766	,279	354	0,348
	Yüksek Lisans	67	40,97	7,512			
İçsel Motivasyon	Lisans	289	38,61	4,516	-2,765	354	0,203
	Yüksek Lisans	67	40,25	3,771			
Dışsal Motivasyon	Lisans	289	40,68	6,554	-2,692	354	0,759
	Yüksek Lisans	67	43,07	6,567			

Tablo 15 yapılan t-testi sonuçlarını göstermektedir. Öğretmenlerin eğitim durumları ile ölçek boyutları arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 16’ da öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre dağıtımıcı liderlik ve motivasyon algılarını gösteren t-Testi analizi görülmektedir.

Tablo 16. Öğretmenlerin, Paylaşılan Liderlik Ölçeği ve Öğretmen Motivasyonu Ölçeklerine Ait Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Dağıtımıcı Liderlik	Evli	269	41,13	7,012	-,252	354	0,283
	Bekar	87	41,34	6,585			
İçsel Motivasyon	Evli	269	38,76	4,605	-1,173	354	0,078
	Bekar	87	39,40	3,811			
Dışsal Motivasyon	Evli	269	41,52	6,903	1,937	354	0,005
	Bekar	87	39,94	5,495			

Tablo 16 yapılan t-testi sonuçlarını göstermektedir. Öğretmenlerin medeni durumları ile öğretmen motivasyonu ölçeği “Dışsal Motivasyon” boyutu sonuçlarına göre ($t=1,937$; $p < 0,05$) anlamlı fark bulunmuştur. Medeni Durum değişkeni ortalamalarına göre ($\bar{X}_{\text{evli}} = 41,52$ ve $\bar{X}_{\text{bekar}} = 39,94$) evli öğretmenler dışsal motivasyon durumlarını bekar öğretmenlere göre daha yüksek olarak değerlendirmektedirler.

4.4. Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonlarına Etkisine Yönelik Bulguları

Araştırmanın beşinci alt amacı olan “Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkisi nasıldır?” sorusunun cevabını bulabilmek için yapılan korelasyon analizi Tablo 17’ de verilmiştir.

Tablo 17. Korelasyon Analizi Tablosu

Dağıtımçı Liderlik	İçsel Motivasyon		Dışsal Motivasyon
	r	,493**	,637**
	p	,000	,000
	N	356	356

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 17’ de görüldüğü gibi dağıtımçı liderlik ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönlü çok güçlü doğrusal bir ilişki vardır denilebilir. Tablodaki 0,493 değeri dağıtımçı liderlik ile “içsel motivasyon” arasında çok güçlü pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre okul müdürünün dağıtımçı liderlik özelliklerinin artmasıyla öğretmenlerin içsel motivasyonlarının da arttığı söylenebilir. Tablodaki 0,637 değeri dağıtımçı liderlik ile “dışsal motivasyon” arasında çok güçlü pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre okul müdürünün dağıtımçı liderlik özelliklerinin artmasıyla öğretmenlerin dışsal motivasyonlarının da arttığı söylenebilir.

Bu sonuçlara göre okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik özelliklerinin artmasıyla öğretmenlerin motivasyonlarının da arttığı söylenebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ

Bu bölümde araştırmanın uygulama bölümünden elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve benzer konularda yapılan araştırmaların sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar ışığında uygulayıcılar ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Yönetim, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Bu nedenle yönetim ve yönetici ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmaktadır. Yöneticilerin göstermesi gereken davranışları ile ilgili liderlik teorileri geliştirilmiştir. Hangi liderlik davranışının örgütü daha ileriye götüreceği ile ilgili olarak araştırmalar devam etmekte ve o davranışların sonuçları toplumla paylaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre örgütler daha etkin ve verimli olmak için çalışmalar gerçekleştirmektedir. Eğitim örgütleri içinde yer alan okulların başarısı makro düzeyde planlanan eğitim amaçlarının mikro düzeyde gerçekleştirilmesi açısından önemlidir. Hedeflenen yere ulaşmak için kat edilen yolların kilometre taşlarını okullara benzetmek mümkündür. Okulların hedeflerine ulaşmaları eğitimin amaçlarına ulaşması anlamına gelmektedir. Bu açıdan okul yöneticilerinin gösterecekleri liderlik davranışları önemli bir konu iken tüm dünyayı etkisi altına alan Covid 19 pandemisi nedeniyle daha da önem kazanmıştır. Çünkü pandemi eğitimde aksamalara neden olmuştur. Bu aksaklıkların giderilmesi ve planlanan eğitim hedeflerine ulaşılması yöneticilerin gösterecekleri liderlik davranışları ile yakından ilintilidir. Araştırmamızda Covid 19 pandemi döneminde okul müdürlerinin gösterecekleri dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri İlgili Sonuçlar

Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışı gösterme düzeyleri ile ilgili olarak araştırmaya katılanların okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Sevim (2021) tarafından yapılan araştırmada benzer sonuçlara ulaşılmış olup öğretmenlerin okul müdürlülerinin dağıtımçı liderlik algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Alinyazın incelendiğinde araştırma sonuçlarımız ile benzer sonuçların Korkmaz ve Gündüz (2011), Uçar ve Dağlı (2017), Kılıç ve Oğuz (2015) olduğu görülmektedir. Ancak yapmış oldukları araştırmalarda dağıtımçı liderlik düzeyini Mermer (2019), Adıgüzzelli (2016) ve Çelik (2016) orta düzeyde tespit etmemişlerdir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde öğretmenler okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışında bulunduklarını göstermektedir.

Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri İle İlgili Sonuçlar

Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile ilgili bulgular incelendiğinde içsel motivasyon oranların dışsal motivasyon oranına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde Karataş (2020) tarafından yapılan araştırmada benzer sonuçların olduğu görülmektedir. Aynı şekilde. Doğan ve Aslanda (2018) içsel motivasyonun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyonları sağlamaları diğer meslek dallarından daha önemlidir. Ancak, Özbek (2022) Öğretmenlerin algıladıkları aşırı iletişim yükünün öğretmenlerin iş performansı ve motivasyonlarına etkisinin Covid 19 salgını açısından incelenmesi isimli araştırmasında öğretmenlerin yaşadığı aşırı iletişim yükünün öğretmenlerin iş performanslarına ve motivasyonlarına etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda Öğretmenlerin aşırı iletişim yükü ile motivasyonları ve iş performansları arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Güneş (2022) Covid-19 süreci uzaktan eğitimde devlet ortaokullarındaki İngilizce öğretmenlerinin motivasyonları adlı araştırmasında; devlet ortaokulları İngilizce öğretmenleri arasında motivasyon artırıcı materyal merkezli desteğe sahip olmadıkları için içsel motivasyon faktörlerine bir yönelim olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Okul Müdürlerinin Dağıtımıcı Liderlik Davranışlarında Demografik Değişkenlerin Etkisi İle ilgili Sonuçlar

Okul müdürlerinin dağıtımıcı liderlik davranışlarına cinsiyet, yaş, mesleki kıdem eğitim durumu ve çalıştıkları okul türü değişkenine göre farklılık bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Öğretmenlerin dağıtımıcı liderlik algılarına göre cinsiyet değişkenine açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde Kulu (2020), Karataş (2020), Atılkan (2019), Çiçek (2018) ve Çakır (2018) tarafından yapılan araştırmalarda da araştırmamızla benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ancak Ağıroğlu (2013), Bakır (2013) ve Çınar (2015) tarafından yapılan araştırmalarda farklılıklar tespit edilmiş ve bu farklılıkların erkek öğretmenler lehine olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin değerlendirmelerini cinsiyetçi bakış açısından değil profesyonel olarak yaptıkları düşünülebilir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürünün dağıtımıcı liderlik algıları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. 24-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin dağıtımıcı liderlik algıları ile 51 yaş ve üstü öğretmenlerin liderlik algıları arasında farklılıklar tespit edilmiştir. 51 yaş ve üstü öğretmenler okul müdürlerinin daha fazla dağıtımıcı liderlik davranışı gösterdiğini düşünmektedirler. Araştırma sonuçları incelendiğinde araştırmamızla farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Mermer (2019), Akyürek (2016) ve Ulusoy (2014) tarafından yapılan araştırmalarda yaş değişkeni ile okul müdürlerinin dağıtımıcı liderlik davranışları arasında bir farklılık görülmemiştir.

Öğretmenlerin dağıtımıcı liderlik algılarına göre mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan öğretmenler, 6-10 yıl çalışma süresi olan öğretmenlere göre okul müdürlerinin dağıtımıcı liderlik özelliklerini daha yüksek olarak algılamaktadır. Araştırma sonuçları incelendiğinde Kılınç (2013), Ulusoy (2014) Kılıç ve Oğuz (2015) araştırmamızla benzer sonuçlar elde etmiştir. Ancak Sevim (2021), Kulu (2020), Çakır (2018) , Atılkan (2019) okul müdürlerinin dağıtımıcı liderlik davranışı göstermelerinde mesleki kıdem açısından anlamlı bir farklılık tespit etmemişlerdir.

Öğretmenlerin dağıtımıcı liderlik algılarına göre eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde araştırmamızla

benzer sonuçlar elde ettikleri görülmektedir. Sevim (2021),Kulu (2020), Çakır (2018) Çelik (2016) ve Akyürek (2016) yapmış oldukları araştırmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Ancak, Çiçek (2018) farklı sonuca ulaşmıştır. Benzer şekilde Ulusoy (2014) da araştırmasında yüksek lisans mezunları ile lisans mezunları arasında farklılık olduğunu belirlemiştir.

Öğretmenlerin Motivasyonlarında Demografik Değişkenlerin Etkisi İle İlgili Sonuçlar

Öğretmenlerin motivasyonlarında cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim durumları ve medeni durumlar farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetleri ile motivasyonları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu fark erkek öğretmenler lehine daha yüksek olarak görülmektedir. Duman (2014) ve Elibol (2013) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmen motivasyonları ile cinsiyet arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Farklılıklar erkek öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmen algılarına göre motivasyonlarında yaş değişkeni anlamlı farklılıklar oluşturmaktadır. 24-30 ve 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin içsel motivasyonları ile 51 yaş ve üstü öğretmenlerin motivasyonları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. 51 yaş ve üstü öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri daha yüksek olarak belirlenmiştir. Dışsal motivasyon ile de yaş değişkenine göre farklılıklar tespit edilmiştir. 40 yaş ve üstü öğretmenlerin dışsal motivasyon oranları daha yüksek olarak belirlenmiştir. Ancak, Elibol (2013), Şahin(1999) ve Kulpçu (2008) tarafından yapılan araştırmalarda yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Öğretmen algılarına göre motivasyonlarında mesleki kıdem değişkeni anlamlı farklılıklar oluşturmaktadır. 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan öğretmenler, 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresi olan öğretmenlere göre dışsal motivasyonlarını daha yüksek olarak algılamaktadır. Ancak, Elibol (2013), Şahin(1999) ve Kulpçu (2008) tarafından yapılan araştırmalarda mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Öğretmen algılarına göre motivasyonlarında medeni durum değişkeni anlamlı farklılıklar oluşturmaktadır. Bu fark dışsal motivasyonda boyutunda evli öğretmenler lehine olduğu görülmektedir. Ancak, Elibol (2013), Şahin(1999) ve Kulpçu (2008)

tarafından yapılan araştırmalarda medeni durum değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarının Öğretmen Motivasyonları ile İlişkisine ait Sonuçlar

Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkisi araştırılmış ve yapılan çalışma sonucunda; dağıtımçı liderlik ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönlü çok güçlü doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Karaköse ve Kocabaş (2005) yapmış oldukları araştırmada dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonları üzerine etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 18. Amaçlar ve Bulgular Tablosu

	Amaçlar	Bulgular
1	Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik gösterme düzeyleri	Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir
2	Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri	Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile ilgili bulgular incelendiğinde içsel motivasyon oranların dışsal motivasyon oranına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
3	Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin demografik değişkenler açısından incelenmesi	- Öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarına göre cinsiyet değişkenine açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır. - Öğretmen algılarına göre okul müdürünün dağıtımçı liderlik algıları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. - Öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarına göre mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir. - Öğretmenlerin dağıtımçı liderlik algılarına göre eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır.
4	Öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin	- Öğretmenlerin cinsiyetleri ile motivasyonları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. - Öğretmen algılarına göre motivasyonlarında yaş değişkeni anlamlı farklılıklar oluşturmaktadır. - Öğretmen algılarına göre motivasyonlarında mesleki kıdem değişkeni anlamlı farklılıklar oluşturmaktadır. - Öğretmen algılarına göre motivasyonlarında medeni durum değişkeni anlamlı farklılıklar oluşturmaktadır.
5	Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi	Dağıtımçı liderlik ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönlü çok güçlü doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir

Tablo 18’ de görüldüğü üzere araştırma sonucunda okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmanın pandemi döneminde gerçekleştirilmesi ve bu dönemde elde edilen okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının yüksek şekilde gerçekleştirilmesi pandemi dönecimde okul müdürlerin dağıtımçı liderlik davranışı gösterdiklerini ve bu sonucun ortaya çıktığı düşünülmektedir. Konu ile ilgili henüz araştırma yapılmamış olmasından dolayı araştırma sonucu ile karşılaştırma yapılamamıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin motivasyonlarının içsel oranda yüksek olduğu belirlenmiştir. Güneş (2022) tarafından yapılan Covid -19 sürecinde devlet okullarında görevli İngilizce öğretmenlerinin motivasyon artırıcı materyal merkezli desteğe sahip olmadıkları için içsel motivasyonlarının yüksek olduğu sonucun ulaşılmıştır. Bu durum araştırma sonucumuzu destekler niteliktedir. Dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonlarına üzerine etkisi ile ilgili araştırmamızda içsel ve dışsal motivasyon açısından anlamlı ve pozitif yönlü güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmamız Mart 2019’da başlayan ve yaklaşık iki yıl etkisi sürmüş pandemi sürecinde gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonlarına etkisinin anlamı ve pozitif yönlü güçlü şekilde çıkması pandemi döneminde dağıtımçı liderliğin öğretmen motivasyonları üzerinde etkili olduğu yönünde değerlendirme yapabilmemize imkân vermektedir.

5.2 Öneriler

5.2.1.Uygulayıcılara Öneriler

- Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik stili ile öğretmen motivasyonları arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin olması okul müdürlerinin liderlik davranışları gösterme konusunda güçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığı tarafından liderlik davranışları ile ilgili okul müdürlerinin hizmetiçi eğitimleri gerçekleştirilerek liderlik davranışları konusunda geliştirilmeleri sağlanabilir.
- Öğretmen motivasyonlarını artırıcı fikirlerin öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda geliştirilmesi sağlanmalıdır. Öğretmen motivasyonları ile ilgili içsel

motivasyonların etkili olduğu gör÷lmektedir. Öğretmenlerin içsel motivasyonlarını artırıcı faaliyetler planlanabilir.

- Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmenlerin fikirlerinin alınması için oluşturulan Bir Milyon Fikir Sistemi üzerinden kendilerini motive eden davranışlar ile ilgili görüşlerinin alınması sağlanabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

- Diğer liderlik stillerinin pandemi döneminde öğretmen motivasyonlarına etkisi araştırılabilir.
- Pandemi döneminde öğretmenlerin motivasyonları ile branşları arasında farklılıklar araştırılmalıdır. Akademik dersler ve uyguma dersleri arasında öğretmen motivasyon düzeyleri araştırılabilir.
- Pandemi döneminde eğitim paydaşları olan yönetici, öğretmen ve velilerin nasıl etkilendikleri ve yapılan uzaktan eğitim faaliyetlerinin amaçlarına ulaşma derecesi araştırılabilir.
- Pandemi sonrası yüz yüze eğitime geçilmesinin okul müdürü, öğretmen, veli ve öğrenciler üzerine etkileri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Adıgüzelli, Y. (2016). Dağıtılmış liderlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 41(185), 269-280.
- Ağırdaş, Y. (2014). *Resmi liselerde dağıtımcı liderlik ile iş doyumu arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmesi (Çorum ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü..
- Aksel, N. ve Elma, C. (2018). Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1252-1268.
- Akyıldız, S. ve Yurtbakan, E. (2021). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Koronavirüs Salgını İle İlgili Görüşleri, Sürecin Tutum ve Davranışlarına Etkileri ve Uzaktan Eğitim Algılarının İncelenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*,10(4): 2191-2203
- Akyürek, M. İ. (2016). *İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu algıları arasındaki ilişki düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi.Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). Otel işletmelerinde motivasyon faktörleri üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.

- Alpanık, F. (2011). *Resmi ilköğretim okullarında okul içi şiddet algısı ile motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arabacı, İ. B., Karabatak, S. ve Polat, H. (2016). Ortaöğretim okulu yöneticilerinin dağıtımçı liderlik rollerine ilişkin öğretmen algıları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1015-1032.
- Arabacı, İ. ve Namlı, A. (2016). Okul Geliştirme Konusunda Yöneticilerin Yaşadıkları Sorunlar. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 9(2), 245-265.
- Aras, N. (2013). *Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin öğretmen algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Arifin, H. M. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, 38. Canadian Center of Science and Education (CCSE).
- Arnon, S.& Reichel, N. (2007). Who is the ideal teacher? Am I? Similarity and difference in perception of students of education regarding the qualities of a good teacher and of their own qualities as teachers. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 13(5), 441-464.
- Aslan, A., Göksu, İ., Karaman, S., Teknolojileri, B., & Çemişgezek, M. Y. O. (2018). Uyarlanabilir uzaktan hizmetiçi eğitimin başarı ve eğitimin tamamlama süresine etkisi ile öğretmen görüşleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 45, 103-115.
- Aslan, M. ve Ağiroğlu Bakır, A. (2015). Okul örgütlerinde paylaşılan liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 1-24.
- Atak, M. ve Atik, İ. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 63-70.

- Ataş Akdemir, Ö. (2016). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının okulların akademik iyimserlikleri ile örgütsel bağlılık ve okul başarısıyla ilişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, A., & Sarier, Y. (2013). Eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemiyle incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Aydın, M. (1994). Liderlik. *İnönü Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1): 12-20.
- Aydın, R., Şahin, H., and Topal, T. (2008). Türkiye’de ilköğretime sınıf öğretmeni yetiştirmede nitelik arayışları. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2, 119-142.
- Ayers, W. (2015). *To teach: The journey of a teacher*. Teachers College Press.
- Azar, A., & Henden, R. (2003). Alan dışından atanmanın iş doyumuna etkileri: Sınıf öğretmenliği örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 323-349.
- Bakırcı, H. , Doğdu, N. & Artun, H. (2021). Covid-19 Pandemi Dönemi Uzaktan Eğitim Sürecinde Fen Bilimleri Öğretmenlerinin Mesleki Kazanımlarının ve Sorunlarının İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (2) , 640-658
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul, okul geliştirme: Kuram uygulama ve araştırma* (6. Baskı). Pegem yayıncılık.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Baloğlu, N. (2016). Okul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(4), 1858-1866.
- Baltaş, A. (2001). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. 3. Basım, Remzi Kitapevi.

- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. ve Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış*. Dizgi Baskı
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*,2(7): 43-53.
- Bennett, N; Wise, C; Woods, P. A ve Harvey, J. A (2003). *Distributed leadership: a review of literature*. *National College for School Leadership*. 4-52.
- Bennis, W. (1994). *On becoming a leader, what leaders read 1*. Perseus Publishing
- Bentley, T. (1999). *İnsanları Motive Etme* (O. Yıldırım, Çev.). Hayat Yayınevi.
- Bishay, A. (1996). Teacher motivation and job satisfaction: A study employing the experience sampling method. *Journal of Undergraduate Sciences*, 3(3), 147-155.
- Bolden, R. (2007). *Distributed leadership. in marturano, a. and gosling, j. (eds) leadership, the key concepts. abingdon, routledge*. University of Exeter Press.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: a review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251-269.
- Bozkurt, Ö. ve Güral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4): 1-14.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Can, Ertuğ (2020). Coronavirüs (Covid-19) Pandemisi ve Pedagojik Yansımaları: Türkiye’de Açık ve Uzaktan Eğitim Uygulamaları. *Türkiye’de Açık ve Uzaktan Eğitim Uygulamaları*, 6(2), 11-53.

- Cemaloğlu, N. (2002) Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 153-154.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. Özdemir içinde, Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama (s. 131- 177). Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. ve Şahin, F. (2017). *Birey, örgüt ve yönetim*. S. Özdemir ve N. Cemaloğlu (Ed.), Örgütsel davranış ve yönetimi içinde s. 1-31). Pegem Akademi
- Cenksever Önder, F.,& Sarı, M. (2009). Öğretmenlerde öznel iyi olmanın yordayıcıları olarak okul yaşam kalitesi ve tükenmişlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3), 1205-1236.
- Chen, J. (2020). Pathogenicity and transmissibility of 2019-nCoV—a quick overview and comparison with other emerging viruses. *Microbes and infection*, 22(2): 69-71
- Crawford-Ferre, H. G.,& Wiest, L. R. (2012). Effective online instruction in higher education. *Quarterly Review of Distance Education*, 13(1), 11
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334.
- Crosby, R. H. J. (2000). AMEE Guide No 20: The good teacher is more than a lecturer-the twelve roles of the teacher. *Medical Teacher*, 22(4), 334-347.
- Çağlayan, A. (2002). *İlköğretimlerde Eğitimde Yönetim ve Yönetimde Kalite*. İstanbul: Bilge Yayıncılık.
- Çelik, S. (2016). *Resmi liselerde dağıtılmış liderlik ve öğretmen özerkliği ilişkisinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Pegem Akademi
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Pegem Akademi.
- Çelikten, M. (2006). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 31(140), 56-61.

- Çobanoğlu, F. ve Yüksel, Y. M. (2020). Çatışma yönetim stilleri: Öğretmen motivasyonu açısından incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(74), 349-363.
- Davis, M. W. (2009). *Distributed leadership and school performance* (Doctoral dissertation). <https://pqdtopen.proquest.com/doc/288206281.html?FMT=ABS>
- Day, C., Kington, A., Stobart, G.& Sammons, P. (2006). The personal and Professional elves of teachers: Stable and unstable identities. *British Educational Research Journal*, 32(4), 601-616.
- De Jesus, S. N.& Conboy, J. (2001). A stress management course to prevent teacher distress. *International Journal of Educational Management*, 15(3), 131-137.
- De Jesus, S. N.& Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology*, 54(1), 119-134.
- Delibaş, S. (2018). *Ortaokul öğretmenlerinin dağıtımçı liderlik algıları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, C., Yılmaz, M. Kemal ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 129-152.
- Demir, S. (2018). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(5), 633-638.
- Dikmen, S. ve Bahçeci, F. (2020). Covid-19 Pandemisi Sürecinde Yükseköğretim Kurumlarının Uzaktan Eğitime Yönelik Stratejileri: Fırat Üniversitesi Örneği. *Turkish Journal Of Educational Studies*, 7 (2) , 78-98
- Drucker, P. F. (1988). Leadership: More doing than dash. *Wall Street Journal*, 6, 14.
- Duif, T., Harrison, C., Dartel, N. ve Sinyolo, D. (2013). *Distributed leadership in practice: A descriptive analysis of distributed leadership in European*

schools.

http://josephkessels.com/sites/default/files/duijf_e.a._2013_distributed_leadership_in_practice_esha-etuice_0.pdf

Duman, N. (2014). *Okul yöneticilerinin kullandığı motivasyon faktörleri ve öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Düru, M.Ş. (2015). *Okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eggen, D. D. (2010). *Principals' perceptions of distributed leadership in an elementary school setting* (Doctoral dissertation). <https://digscholarship.unco.edu/dissertations/>

Elibol, S. (2013). *Ortaöğretim okullarında motivasyon araçları hakkında öğretmen görüşleri ve doyum düzeyleri üzerine bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*: Albert Shanker Institute Washington, DC.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*(2. Baskı). Nobel.

Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta Yayıncılık,

Ereş, F. (2018). *Sosyal bilimlerde kuramlar*. Pegem Yayıncılık.

Ergen, Y. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Erkut, T. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*. Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayın No: 40.

- Eroğlu, E. (2013). Motivasyon ve Liderlik. Y. Tuna, (Ed.), *İş ve Yaşamda Motivasyon içinde* (s.100-111). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3022 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1974.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya’da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Doktora Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, M. (1995). *İşletme yönetimine giriş*. Beta Yayınları.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin İş Motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*. 2(3), 1-15.
- Falout, J. (2010). Strategies for teacher motivation. *The Language Teacher*, 34(6), 27-32.
- Fitzgerald, T. ve Gunter, M. (2007). *Teacher leadership: A new myth for our time?* Chicago, AERA.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-21. Erişim adresi: <http://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396052090.pdf>
- Fullan, M. G. (1993). Why teachers must become change agents. *Educational Leadership*, 50, 12-12.
- Gedikçi, A. ve Canöz Öndoğan, K. (2015). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1): 36-61.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon- çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gibb, C. (1954). Leadership. *Handbook of Social Psychology*, 2, 877-914.
- Gibb, C. A. (1968). Leadership: psychological aspects. *International encyclopedia of the social sciences*, 9, 91-101.
- Göktepe, N. (2001). *Yönetici Hemşirelerin liderlik tarzları ile astların yönetici hemşirelerinin liderlik tarzlarını algılamalarının araştırılması*.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Gökyer, N. ve Namlı, A. (2015). Yöneticilerin maarif müfettişlerince yapılan kurum denetimine yönelik algıları. *Turkish Studies*, 10(11), 707-724.

Grant, C.P. (2011). *The relationship between distributed leadership and principal's leadership effectiveness in North Carolina* (Doctoral dissertation). Retrieved from <https://repository.lib.ncsu.edu/handle/1840.16/6673>

Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. *Educational Management & Administration*, 28(3), 317-338.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis, *Leadership Quarterly*, 13, 423-451.

Gronn, P. (2003). *The new work of educational leaders: Changing leadership practice in an era of school reform*. Paul Chapman.

Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141-158.

Grubb, W.N., Flessa, J., Tredway, L. ve Stern, J. (2003, April). “A job too big for one”: Multiple principals and other approaches to school leadership. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago.

Güçlü, N. (2018). Liderliğe genel bir bakış. *Pegem Atıf İndeksi*, 01-16.

Güçlü, N., Kazancı Tınmaz, A. ve Paksoy, E. E. (2014). Meslek lisesi okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik nitel bir araştırma. VI. *Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Bildirileri*, 108-124.

Günbayı, İ. (2001). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 1(2), 93-112.

Güneş, T. (2022). *Covid-19 süreci uzaktan eğitimde devlet ortaokullarındaki İngilizce öğretmenlerinin motivasyonları*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Güney, S. (2015). *Liderlik*. 2. Baskı, Nobel Yayıncılık.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition Prentice Hall.
- Halpin, A. W. ve Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior description. R. M. Stogdill and A. E. Coons (Editörler.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: leading or misleading?. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24.
- Harris, A. (2005). *Crossing boundaries and breaking barriers: Distributing leadership in schools*. Specialist Schools Trust.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188.
- Harris, A. (2009). *Distributed leadership and knowledge creation*. K. Leithwood, B.M.
- Harris, A. (2011). Distribincipal. *Journal of Management Development*, 31(1), 7-17.
- Harris, A. (2012). *Gender as soft assembly*. Routledge.
- Harris, A. (2013). Distributed leadership: Friend or foe? *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 545-554.
- Harris, A. ve Muijs, D. (2004). *Improving schools through teacher leadership*. McGraw-Hill Education (UK).
- Harris, A. ve Spillaine, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *British Educational Leadership, Management ve Administration Society*, 22, 31-34.
- Harris, A., Brown, D. ve Abbott, I. (2006). Executive leadership: another lever in the system?. *School leadership and Management*, 26(4), 397-409.

- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P. ve Hopkins, D. (2007). Distributed Leadership and Organizational Change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337-347.
- Harris, A., vd., (2007), Distributed Leadership and Organizational Change: Reviewing the Evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337-347.
- Hayden, S. S. (2011). *Teacher motivation and student achievement in middle school students*. Unpublished doctoral dissertation. Walden University, Minneapolis, MN, USA.
- Heck, R.H., and 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.
- Heller, M. ve Firestone, W. (1995). Who Is in Charge Here? *Elementary School Journal*, 96(1), 65-86.
- Hemphill, J. K. ve Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. R. M. Stogdill and A. E. Coons (Editörler.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hoerr, T. (2005). *The Art of School Leadership. Association for Supervision and Curriculum Development*: Alexandria.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. S. Turan), Ankara: Nobel.
- Hulpia, H. Devos, G. ve Rosseel Y. (2009). 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: *An International Journal of Research, Policy and Practice*, 20 (3), 291- 317.

- Hulpia, H., Devos, G., ve Keer, H.V. (2010). The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment: A multilevel approach. *The Journal of Educational Research*, 103(1), 40-52.
- Hulpia, H., ve 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.
- Izbicki, C. (2004). *Leadership capacity in texas early childhood public schools*. Texas A&M University-Commerce.
- İlhan, Ö. ve Tekin, Y. F. (2015). *Durumsallık yaklaşımı*. Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi, 22.
- Jacobs, G. E. (2010). *The relationship between distributed leadership as practiced by principals and the organizational commitment of the teachers*. Unpublished doctoral dissertation.Georgia Southern University.
- Jacobs, T. O. ve Jaques, E. (1990). Military executive leadership. K.E. Clark ve M.B. Clark (İçinde), *Measures of leadership*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Karabağ Köse, E., Taş, A., Küçükçene, M. ve Karataş, E. (2018). Öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri üzerine karşılaştırmalı bir inceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 255-277.
- Karasar, N, (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel yayıncılık
- Karataş, H. (2020). *Okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karataş, İ. H. & Karayaman, S. (2020). *Okul yöneticisi yetiştirme programı (OYYP): bir yöntem ve içerik önerisi*. İstanbul: Öncü Okul Yöneticileri DerneğiYayınları.
- Karataş, i.H. (2020). *Öğretmen ve okul yöneticilerinin motivasyon kaynakları*. Avcı, Ö ve Ayyıldız, E. (Ed.) *Eğitimde Motivasyon, Kuramsal Arka Plan*,

Gelişimsel Dönemler ve Öğrenme-Öğretme (İçinde) (227-247). Nodel Yayıncılık

Kempa, R., Ulorlo, M., & Hendrik Wenno, I. (2017). Effectiveness Leadership of Principal. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 6(4): 306.

Kholid, K. ve Madjdi, A. H. (2020). Analysis Of Principal's Academic Supervision And Teacher's Work Motivation Toward The Performance Of State Elementary School Teachers In Undaan District Kudus Regency. *Refleksi Edukatika: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 10(2): 257-266.

Kocabaş, İ. & Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 79-93.

Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. 14. Baskı, Beta Yayıncılık.

Koçyiğit, Serdal, *Liderlik ve Nitelikler*, http://www.academia.edu/8638530/Liderlik_ve_Nitelikleri, s.12, E.T. 24.01.2022.

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.

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do?.*Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.

Kulupcu, O. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticileri motive etmede kullanılabilecek motivasyon araçları üzerine bir inceleme (Gaziantep örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kurt, B. (2013). *İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kurt, T. (2009). *Okul müdürlerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi.Gazi Üniversitesi.
- Kurt, T. (2016). Öğretmen Liderliğine Etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 41(183), 1-28.
- Laughlin, M.E. (2011). *Distributed leadership practice and the AVID site team as a leadership practice community to prepare all students for college readiness and success in a global society: A multiple case study*. Unpublished doctoral dissertation. University of California, USA.
- Leithwood, K. Harris, A. ve Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Leithwood, K. ve Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of educational administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K. ve Mascall, B. (2008). Collective leadership effectson student achivement. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529, 561.
- Leithwood, K., Mascall, B. ve Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to evidence*. London: Routledge.
- Li, C. ve Lalani, F. (2020). The COVID-19 pandemic has changed education forever. This is how. *World Economic Forum* (Erişim: <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/coronavirus-education-global-covid19-online-digital-learning/> adresinden 14. Mayıs 2020 tarihinde alınmıştır.
- Lima, L. C. (2008). *[Prefácio a]" A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica"*. Cortez Editora.

- Macbeath, J. (2009). *Distributed leadership: paradigms, Policy, And Paradox*. New York: Routledge.
- Manasse, A. L. (1984). Principals as leaders of high-performing systems. *Educational Leadership*, 41(5), 42-46.
- Marzano, R., Waters, T. ve McNulty, B. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- 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.
- Mehra, A., Smith, B.R., Dixon, A.L. ve Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17, 232–245.
- Mullick, J., Sharma, U. ve Deppeler, J. (2012). School teachers' perception about distributed leadership practices for inclusive education in primary schools in Bangladesh. *School Leadership & Management*, 33(2), 151-168.
- Mulligan, E. (2002). *Yaşam Yönetimi* (F. C. Akbaş, Çev.). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik, Kuram ve Uygulamalar*. İstanbul: SüratÜniversite Yayınları.
- Northouse, Peter G. (2014). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Los Angeles: SAGE, Print.
- OECD, (2020). *What role might the social outcomes of education play during the COVID-19 lockdown?* (Erişim: <http://www.oecd.org/education/what-role-might-the-social-outcomes-of-education-play-during-the-covid-19-lockdown-8aa53421-en.htm> adresinden 15.05.2020 tarihinde alınmıştır).
- Okumuş, A. (2017). *Kamu özel ve ortaöğretim kurum müdürlerinin yönetsel davranışlarının incelenmesi: İstanbul Bakırköy örneği*. Yayımlanmamış

- yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25), 1-26.
- Önen, L ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2): 43-64.
- Özbek, A. (2022). *Öğretmenlerin algıladıkları aşırı iletişim yükünün öğretmenlerin iş performansı ve motivasyonlarına etkisinin covid 19 salgını açısından incelenmesi*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi alanının temelleri ve çağdaş yönelimler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özer, M. (2020). Educational policy actions by the ministry of national education in the times of COVID-19. *Kastamonu Education Journal*, 28(3): 1124-1129.
- Özer, N. ve Beycioğlu, K. (2013). Paylaşılan liderlik ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. *İlköğretim Online*, 12(1), 77-86.
- Rabindarang, S., Bing, K. W. ve Yin, K. Y. (2014). The influence of distibuted leadership on job stres in technical and vocational education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1), 490-499.
- Recepoğlu, E. (2013). Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*. 21(2): 575-588.
- Rivers, S. D. (2010). *Leadership as a distributed phenomenon: A study of shared roles and third grade student achievement*. Unpublished doctoral dissertation. Capella University, USA.

- Robbins, A. (1992). *Kişisel başarıda zirveye ulaşmanın yolu: Sınırsız güç*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Schein E. H. (1988). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Sloan Management Review*, 30(1), 53–65
- Schleicher, (2020). How can teachers and school systems respond to the COVID-19 pandemic? Some lessons from TALIS. *OECD*. (Erişim: <https://oecdutoday.com/how-teachers-school-systems-respond-coronavirus-talis/> (erişim: 14. Mayıs 2020)).
- Seferoğlu, S.S. (2004). Öğretmen yeterlikleri ve mesleki gelişim. *Bilimin ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, 58, 40-45.
- Sevim, H.İ. (2021). *Okullardaki dağıtımçı liderlik ile örgütsel mutluluk ve sinerjik iklim arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Silins, H. ve Mulford, W. (2002). *Leadership and school results*. In K. Leithwood and P. Hallinger (Eds.), *Second international handbook of educational leadership and administration*(pp.561-612). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer.
- Sosyal, Ö.M. (2022). *Yabancı dil öğrencilerinin covid-19 pandemi zorunlu çevrimiçi uzaktan eğitim döneminde motivasyonu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Spillane, J. P. (2003). Educational leadership. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. 25, 343-346.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69, 143-157.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spillane, J. P. ve Healey, K. (2010). Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective. *The Elementary School Journal*, 111(2), 253-280.

- Spillane, J. P., Camburn, E.M. ve Pareja, A.S. (2007). Taking a distributed perspective to the school principal's work day. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1), 103-125.
- Spillane, J. P., Halverson, R. ve Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- Spillane, J.P. ve Camburn, E. M. (2006). *The practice of leading and managing: The distribution of responsibility for leadership and management in the schoolhouse*. Paper presented at the American Educational Research Association, San Francisco, CA.
- Spillane, J.P., Camburn, E.M., Pustejovsky, J., Pareja, A.S. ve Lewis, G. (2008). Taking a distributed perspective epistemological and methodological tradeoffs in operationalizing the leader-plus aspect. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 189-213.
- Spillane, J.P., Halverson, R., ve Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1.
- Storey, A. (2004). The problem of distributed leadership in schools. *School Leadership & Schools*, 24(3), 249-265.
- Sullivan, F., Hillaire, G., Larke, L., & Reich, J. (2020). Using Teacher Moments During the COVID-19 Pivot. *Journal of Technology and Teacher Education*, 28(2), 303-313.
- Sumarjo, Basri, Muhammad, Muhammad Iqbal. (2021). The Principal in Forming Teacher Work Motivation in the Covid-19 Pandemic Period at Senior High School 1 Sigli. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(5): 721-735

- Supriadi, E. ve Mohamad, Y. A. R. (2015). Relationship between Instructional Leadership of Headmaster and Work Discipline and Work Motivation and Academic Achievement in Primary School at Special Areas of Central Jakarta. *Journal of Education and Learning*. 4(3): 123
- Supriadi, E. ve Yusof, H. (2015). Relationship between Instructional Leadership of Headmaster and Work Discipline and Work Motivation and Academic Achievement in Primary School at Special Areas of Central Jakarta. *Journal of Education and Learning*, 4(3): 123-135.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., Örselli, E. (2015). Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2): 73-96.
- Şahin, İ. (1999). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin iş doyum düzeyleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. (3. Baskı). Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. (2. Baskı). Pegem A.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.), Allyn and Bacon.
- Tasić, I., Tubić, D., Tasić, J. ve Mitic, T. (2011). *Management Theories in Education I International Symposium Engineering Management And Competitiveness* (EMC2011) June 24-25, Zrenjanin, Serbia
- Taşdemir, N. (2019). Sosyal kimliğe atfedilen motivasyon kaynakları ve gruplar arası tutumlar. *Türk Psikoloji Dergisi*, 34(83), 1-15.
- Taymaz, H. (2019). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14) , 1-16.
- Timperley, H. (2005). Distributed leadership: Developing theory from practice. *Journal of Curriculum Studies*, 37(4), 395–420.
- Tokat, B. (2012). *Örgütlerde değişim ve değişim yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tokol, A. (2001). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*. Vipaş Yayın
- Tulunay Ateş, Ö. ve Buluç, B. (2018). İlköğretim öğretmenlerinde motivasyon ve örgütsel bağlılığın demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48),1-30.
- Turhan, M., Demirli, C., ve Nazik, G., (2012). Sınıf öğretmenlerinin mesleğe adanmışlık düzeyine etki eden faktörler: Elazığ örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 179-192.
- Tutar, H. (2018). *Davranış bilimleri kavramlar ve kuramlar*. Seçkin Yayıncılık.
- Uçar, R. ve Dağlı, A. (2017). İlkokul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Electronic Journal of Social Sciences*, 16(60).
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12 (2): 121-156.
- Ulusoy, T. (2014). *Okullarda sergilenen dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- UNESCO, (2020). COVID-19 *Educational Disruption and Response*. (erişim: https://en.unesco.org/covid19/education_response (Erişim: 14.Mayıs 2020)).

- Wahab, J.A. Hamid, A. H. A. Zainal, S. ve Rafik, M. F. M. (2013). The relationship between headteachers' distributed leadership practices and teachers' motivation innational primary schools. *Asian Social Science*, 9(16), 161-167.
- Watson, S.T. (2005). *Teacher collaboration and school reform: Distributing leadership through the use of professional learning teams*. Unpublished doctoral dissertation. George Washington University, USA.
- Weick, K. ve Roberts, K. (1993). Collective ecks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Woods, P. A. ve Woods, G. J. (2010). The Geography of Reflective Leadership: The inner life of democratic learning communities. *Philosophy of Management*, 9(2), 81-97.
- Xu, Z., Shi, L., Wang, Y., Zhang, J., Huang, L., Zhang, C., ... ve Tai, Y. (2020). Pathological findings of COVID-19 associated with acute respiratory distress syndrome. *The Lancet Respiratory Medicine*, 8(4): 420-422.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve tutumlar: Kuramsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.
- Yetim, Z. (2015). *İlköğretim kurumlarında dağıtımci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki(Seydikemer örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, D. Ş. (2006). *Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminin etkileyen etmenler*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, S. (2017).*Liselerde Öğrenci ve Öğretmenlerin Güvenli Okul İklimi Algıları ile Öğrencilerin Akademik Başarıları Arasındaki İlişki*.Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, D. ve Turan, S (2015). Dağıtılmış liderliğin okullardaki görünümü: bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 93-129.

- Yiğit, S. ve Yazarkan, H. (2014). Liderlik Tarzı ile Mesleki Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41: 71-84.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organisations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
- Yurtbakan, E. ve Akyıldız, S. (2020). Sınıf öğretmenleri, ilkokul öğrencileri ve ebeveynlerin covid-19 izolasyon döneminde uygulanan uzaktan eğitim faaliyetleri hakkındaki görüşleri. *Turkish Studies*, 15(6): 949-977.
- Zehm, S. J., & Kottler, J. A. (1993). *On being a teacher: The human dimension*. Corwin Press, Inc., A Sage Publications Company, 2455 Teller Road, Newbury Park, CA 91320.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık.
- Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). *Örgütsel davranış*. Bursa: Dora Yayınevi.

EKLER

ANKET

“Covid 19 Döneminde Okul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki” ile ilgili yaptığımız araştırmaya katkı sunmanız için size göndermiş olduğumuz sorulara samimi cevaplar vereceğinize inanıyoruz. Ölçeklerdeki sorulara “Hiçbir zaman” ile “Her zaman” arasında kendinize en uygun cevabı verebilirsiniz. Çalışma bilimsel bir araştırma için veri toplamayı amaçlamaktadır. Çalışma sonuçları sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak, çalışmanın sonuçları katılımcıların aleyhine olacak şekilde kullanılmayacaktır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır, verdiğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacak ve kimliklerinizi açık edici davranışlardan kaçınılacaktır.

Ferit GÜZEL

İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

- 1. Cinsiyet:** ☐ Kadın ☐ Erkek
- 2. Yaş :** ☐ 24-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üstü
- 3. Eğitim Düzeyi:** ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
- 4. Meslekte Çalışma Yılı:** ☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri
- 6.Medeni Durum:** ☐ Evli ☐ Bekar

PAYLAŞILAN LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X koyunuz. Okul müdürümüz;					
1. Müdürümüz, paylaşım temelli bir ortam meydana getirme noktasında gayret gösterir.					
2. Müdürümüz, öğretmenlerin eğitim öğretimle ilgili konulardaki çabalarını destekler.					
3. Öğretmenlerin eğitim öğretime dair karar alma durumlarına müdürümüz, başka paydaşları da (öğretmenleri, öğrencileri, veli vb.) dahil eder.					

4. Müdürümüz, okuldaki bir problemin çözümü ile ilgili, işin özelliğine, bireylerin bilgi ve tecrübelerine bakarak öteki okul üyelerinin (veliler, öğrenciler, öğretmenler, vb.) katılmasını sağlar.					
5. Müdürümüz, öğretmenlerin, okul içerisinde gerçekleşen bütün değişim ve gelişme gayretlerine etkin olarak katılmalarını sağlar.					
6. Müdürümüz, okulun hedeflerine ulaşması için diğer paydaşlar ile (veliler, öğrenciler, müdür yardımcıları, öğretmenler vb.) birlikte çalışır.					
7. Öğretmenler okulun yönetim ile ilgili işlerine faydalı olma konusunda isteklidirler.					
8. Müdürümüz okul ile ilgili işleri öteki okul üyeleri ile birlikte yerine getirme noktasında isteklidir.					
9. Öğretmenler okul yöneticilerine yardımcı olurlar.					
10. Veliler, öğrenciler ve öğretmenler görüş ve isteklerini okul müdürüne kolaylıkla söylerler.					

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ Lütfen aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı, karşılardaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Yaptığım işte başarılıyım					
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim					
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler					
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum					
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum					
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum					
7. Kendimi okulun önemli bir çalışanı olarak görüyorum					
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim					
9. Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler					
10. Yönetim izin istegimi olumlu karşılar ve reddetmez					
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur					
12. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir					
13. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir					
14. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır					
15. Çalışmakta olduğum okulun ileride suan ki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum					
16. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir					
17. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar					
18. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim					
19. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır					
20. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum					