

# OKUL YÖNETİMİ

## School Administration Journal

### Pandemi sürecinde okul yöneticilerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkisi

19

Ferit Güzel & Hülya Güzel Evecen

**Özet:** Salgın sürecinde uzaktan eğitime geçilmesi ve Covid-19 kısıtlamaları sebebiyle yaygınlaşan yeni ağlar ve uygulamaların ortaya çıkmasıyla okul idarecileri farklı platformlar aracılığıyla liderlik etme deneyimi yaşadılar. Bu durum liderliğin dağıtımçı ve işbirlikçi özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Geleneksel liderlik rolleriyle tek kişi tarafından yönetilen eğitim kurumlarının, beklentileri bütünüyle karşılayabilmesinin mümkün olmadığı bu noktada gündeme gelen konulardan biri dağıtımçı liderliktir. Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin pandemi sürecinde yaşadıkları sorunları ele almak ve öğretmenlerin, idarecilerin dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin motivasyonlarını incelemektir. Araştırma nitel desenlenmiştir. Araştırma sonucunda ana tema olarak idare kaynaklı ve kişisel durumlar olmak üzere iki ana tema bulunmuştur. İdarecilerin kriz durumuna uygun davranmaması, aşırı sorumluluk, kurumda adalet, verimlilik ve karşılıklı sorumluluk durumları alt temalar olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin algılarına göre idarenin dağıtımçı liderlik davranışları öğretmenler için motivasyon kaynağı olarak bulunmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Covid-19, pandemi, dağıtımçı liderlik, öğretmen, okul yöneticisi.

Basvuru/Submitted  
4 Eki/Oct 2021

Kabul/Accepted  
22 Eki/Oct 2021

Yayın/Published  
31 Ara/Dec 2021

Makale Türü  
Araştırma /  
Research

### Impacts of school administrators' distributed leadership behaviors on teachers' motivations during the pandemic

**Abstract:** With the distance education during the pandemic and the emergence of new networks and practices that have become widespread due to Covid-19, school administrators are affecting society in a way by showing their leadership through social media platforms. This highlights the distribution and collaborative characteristics of leadership. One of the issues raised at this point is distributed leadership, where it is not possible for educational institutions, which are managed by a single person with traditional leadership roles, to fully meet expectations. The aim of this study is to address the problems experienced by teachers during the pandemic process and to examine the motivations of teachers and school administrators regarding distributed leadership behaviors. The research is qualitatively patterned. The working group of the study consists of 5 teachers working in schools affiliated with MEB in Tuzla district of Istanbul province. Semi-structured interview technique was used as a data collection method. As a result of the research, administrative and personal situations were found as the main theme. Accordingly, the failure of the administrators to act in accordance with the crisis situation, excessive responsibility, justice in the institution, efficiency and mutual responsibility situations are determined as sub-themes. As a result of the research, according to the perceptions of the teachers, the distribution leadership behaviors of the administration were found to be a source of motivation for the teachers.

**Keyword:** Covid-19, pandemic, distributed leadership, teacher, school administrators.

Okul Yönetimi  
School  
Administration  
Journal  
2021, 1/1, 19-32  
DOI

Güzel, F. & Güzel-  
Evecen H. (2022).  
Pandemi sürecinde okul  
yöneticilerinin  
dağıtımçı liderlik  
davranışlarının  
öğretmenlerin  
motivasyonlarına etkisi.  
*Okul Yönetimi* 1(1),  
19-32,

Öncü Okul  
Yöneticileri Derneği  
2718-0808

Öğretmen, MEB, feritzgl@gmail.com ORCID:000-0001-6661-3422

Öğretmen, MEB, hulyaguzel85@gmail.com ORCID: 0000-0002-1389-6518

SAJ

## Giriş

İlk kez Çin'in Wuhan kentinde tanımlanan yeni korona virüsün neden olduğu hastalığa "COVID-19" adı verilmiştir (UNICEF, 2020). Nitekim Dünya Sağlık Örgütü'nün 2020 Ocak ayında pandemi ilan etmesiyle beraber tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 virüsü, ülkelere en derin krizlerinden birini yaşatmaktadır. Kriz; bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhrandır (TDK, 2020). Kriz durumlarında örgütlerin de zarar görme riski vardır (Demirtaş, 2000) ve her örgüt kriz durumu ile karşı karşıya kalabilir. Günümüzde teknoloji sayesinde gittikçe küçülen dünyada, krizlerin etkisi toplum ve örgütlere çok hızlı yayılmakta ve bu durum tüm dünyayı etkisi altına alabilmektedir (Alağaçalı, 2006).

Mutasyona uğradığı belirtilen bu sinsi virüsün tüm dünya ülkelerini olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmaz olmuş ve ülkeler salgından; ekonomik gücü, kalkınmışlık düzeyi, aldıkları önlemlerin isabeti, sağlık sistemi kalitesi vb. etmenlere göre farklı seviyelerde etkilenmiştir. Uzun yıllar tesiri devam edecek pandeminin eğitime etkilerinin de değişik boyutlarda (metodolojik, sosyolojik, psikolojik, teknolojik vb.) olabileceği kabul edilmesi gereken bir durumdur. Bu gerçeği düşündüğümüzde, sadece ülkelerin siyasi liderlerinin değil tüm yönetici ve liderlerin sorumluluğu bu şartlarda daha da artmıştır. Özellikle kriz dönemlerinin doğru yönetilmesi, akılcı ve bilimsel kararlar alınması ülkeler ve liderlerine güvenen toplumlar için hayati önem taşır. MEB 2019-2020 istatistiklerine göre, Türkiye'de toplam 18 milyon 241 bin 881 öğrenci eğitim alıyor. Yine MEB 2019-2020 istatistiklerine göre Türkiye'de 1 Milyon 177 Bin 686 öğretmen örgün eğitim kurumlarında görev yapıyor (MEB, 2020). Formal eğitim alan veya veren ve denli ciddi bir kitle varken Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı idarecilerin benimseyecekleri liderlik davranışları salgınla mücadelede ülke nüfusunun çoğunluğu için etkileri uzun yıllar sürecek tecrübe yaşatacaktır.

Önceki salgın dönemlerinden farklı olarak eğitim sistemlerinin karşılaştığı ve hazırlıksız olduğu bu süreçte birçok ülkede eğitim ile ilgili kayıpları asgari düzeye çekebilmek için geniş çaplı önlemler alındı. Uzaktan eğitim, bu tedbirlerden biri olarak hayata geçirildi. Pek çok öğretmen geçmişte uzaktan eğitim uygulamaları ve materyallerini kullanmamış, bu konuyla ilgili eğitimler almamıştı. Öğretmenler bir taraftan eğitim kurumlarında alıştıkları yüz yüze iletişim haricinde farklı materyal ve yöntemlerle öğrencilerin konuları öğrenmesini ve sorunlar karşısında iyimserliği sağlamak, velilerin taleplerine cevap verebilmek, diğer taraftan pandeminin kendi hayatlarında yarattığı psikolojik, sosyal ve fiziksel zorluklarla başa çıkmak durumunda kalmıştır.

COVID-19 pandemisinden önce de ülkeler çeşitli salgınlara şahit olmuştur fakat etkileri aynı olmamıştır. Dolayısıyla bu salgının önceki durumlar ile bir tutulmaması, kendi özellikleri içerisinde yorumlanması ve liderler tarafından bu gibi kriz durumlarında verilecek tepkilerin veya kararların da Covid-19 pandemi süreci özelinde olması beklenmektedir.

Nitel desenlenen çalışmada, pandemi sürecinde idareci tutumunun öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin olup olmadığı, oluyorsa da öğretmenlerin motivasyonunu hangi boyutlarda ve nasıl etkilediğini değerlendirmek amaçlanmıştır. İş birliği kurumlar için büyük öneme sahiptir. Tüm paydaşları

yönetim sürecine aktif olarak katmak kişi veya kurumlardan istenen verimi artıracaktır. Bu düşünceyi destekleyen uygulamalar vardır. Dağıtımçı liderlik anlayışının öğrenci ve öğretmenleri başarı ve iyimserlik durumlarını pozitif etkilediği kanıtlanmış ve bu doğrultuda ek çalışmaların yapılması gerektiği vurgulanmıştır (Leithwood vd., 2008). Eğitim alanını etkileyebilecek pandemi sürecinde idarecilerin dağıtımçı liderlik davranışları ve bu davranışların öğretmenlere etkilerinin ne boyutlarda olduğunun belirlenmesi önemlidir.

## **Covid-19 Pandemisi ve Dağıtımçı Liderlik**

Değişen ve gelişen şartlar okul müdürlerini çağın ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir eğitim lideri olmaları yönünde zorlamaktadır (Aras, 2013). Covid-19 pandemisi nedeniyle okullar kapatılmış, uzaktan eğitim yöntemlerine geçilmiştir. Uzaktan eğitim yöntemlerine geçiş ile eğitim liderleri yeni oluşan şartlara uyum sağlama ve bu durumu yönetme sorumluluğunu yüklenmek zorunda kalmışlardır. Yönettikleri örgüt olan okulları da bu uyum sürecine hazır hale getirmeleri gerekmektedir.

“Günümüzde bilgi çağı örgütlerinin, teknoloji ve insanı bir araya getirerek bilgiyi kullanması ve yönetmesi örgütün doğal faaliyetleri arasında yer almaktadır. Bu kapsamda özellikle bilginin öncelikli kabul edildiği kurumlarda görev yapanlar, öğrenme ve gelişimlerini sağlamak için teşvik edilmekte ve kurumda öğrenmeyi sürekli hale getirecek ortamlar yaratılmaktadır” (Atak & Atik, 2007, s. 64).

Öğrencilerde istendik davranışlar geliştirip topluma hazırlama ve bu sayede çevre ile uyumlu, sorumlu vatandaşlar yetiştirme görevi okullardadır. Diğer taraftan toplumun güncel dünyaya uyumu noktasında göstermiş olduğu değişimler okulların kayıtsız kalmamaya, çalışanlar olarak herkesi davranış ve düşünüş biçiminde değişikliğe gitmeye zorlamaktadır (Gökkyer & Namlı, 2015). “Okul yöneticisi ve personelleri bu gelişmelerin öncüsü ve gerekli kıldığı yeniliklerin uygulayıcısı olmak durumundadır” (Taymaz, 2019, s. 4).

Yaşadığımız devrim içerisindeki dünyada eğitim liderlerinin, bu özellikleri yanı sıra değişen dünyaya açık ve bu değişime ilgili olmaları beklenmektedir (Fullan, 2002). Thompson’a (1994) göre okul müdürlerinin değişim sürecini başarıyla sürdürmeleri, karşılaşılabilecekleri engelleri öngörebilmeleri, hazırlıklı olup çalışanları da sürece her yönden hazırlayabilmeleri beklenmektedir (Çelikten, 2006). Bu sürecin liderlik bakımından yönetilme şekli çalışanlara hem yol gösterme hem de cesaretlendirme açısından önemlidir (Demir, 2019). Öğretmenlerin sahip olduğu motivasyon idarecilerin tutumlarıyla büyük oranda ilişkilidir. İdarecinin tutumu aynı zamanda veliler ve diğer sürecin içindekiler tarafından dikkate alınmaktadır (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 etkisi altına alan olağanüstü durumlardan birine örnek olarak günümüzde Covid-19 pandemi süreci yaşanırken, nüfusun önemli bir kısmını oluşturan, eğitim faaliyetlerinin içerisinde yer alan insanların durumları ve gelecekleri liderlerin alacakları karar ve önlemlere göre değişecektir. Yüz yüze

eğitime verilen ara, uzaktan eğitim ile telafi edilmeye çalışılmıştır. Öğretmenler ve öğrenciler bu duruma adapte olmaya çalışmış, süreci evden yönetmek durumunda kalmışlardır. Bu bağlamda öğretmenler özerklik durumu yaşamış, idarecilerin de süreci yönetmesi merkezilikten uzaklaşmıştır. Covid-19 şartlarında çözüm olarak kullanılan yeni ağlar ve uygulamaların ortaya çıkmasıyla okul idarecileri de sosyal ağlar ve farklı platformlar aracılığıyla liderliklerini sürdürmüşlerdir. Böylelikle liderlerin dağıtımçı ve işbirlikçi özellikleri ön plana çıkmıştır.

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. Yönetimin dağıtımçı liderlik tutumu, örgütün tüm çalışanlarını alan kararlar söz ve görev sahibi yapar (Baloğlu, 2011).

Yeni bir kavram gibi düşünülse de dağıtımçı liderlik (distributed leadership) kavramının temelleri 20.yy. ortalarına dayanmaktadır. Dağıtımçı liderlik, paylaşılan veya demokratik liderlik olarak da ifade edilmektedir. Dağıtımçı liderlik kavramının ilk kullanılma amacı günümüzden farklıdır. Avusturyalı psikolog Gibb’in (1954) formal ve informal gruplar arasındaki etkileşimi belirtmek amacıyla ilk defa kullandığı dağıtımçı liderlik kavramı günümüzde liderliğin paylaşılması, işin veya görevin birlikte yapılması, o işe ait her çalışanın söz ve görev sahibi olması süreci olarak değerlendirilmektedir. Bu şekilde her çalışanın farklı liderlik özelliklerinden en yüksek verimin alınması hedeflenmektedir (Harris vd., 2007).

Eski görüşlerde liderlik tek bir kişinin, onu takip edenlerin üzerindeki etkisi olarak tanımlanırken dağıtımçı liderlik tek adam liderliğine karşı alternatif bir süreçtir. Dağıtımçı liderlik kavramı için farklı açıklamalar olsa da buldukları ortak nokta tek adam liderliğine karşı çıkmaları ve tüm paydaşların liderlik potansiyellerinden yararlanmayı amaçlamasıdır (Baloğlu, 2011). Dağıtımçı liderlikte öğretmenler sorumluluğun paylaşılacağı kişiler olarak akla ilk gelen paydaşlardır. Öğretmenlerin liderlik vasıflarını sergilemelerine olanak sağlayan bazı resmi görevleri şunlardır: Zümre başkanlığı, öğretmenler kurulu, disiplin kurulu üyeliği ve stajyer öğretmenlere rehberlik (Kurt, 2016). Dağıtımçı liderlik anlayışında sorumluluk sadece öğretmenlerle paylaşılmaz. Okulun tüm paydaşlarının sürece dahil edilmesi gerekmektedir (Spillane, 2006).

Okuldaki tüm paydaşları potansiyel bir liderlik kaynağı olarak gören dağıtımçı liderlik, farklı düzeylerden yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli liderliği üzerinde durmayı da gündeme getirmektedir (Baloğlu, 2011). Özellikle uzaktan eğitimin devam ettiği günümüzde yönetici dışındaki paydaşları da liderlik sürecine katmak bir gereksinim olmuştur. Aynı şekilde okul liderliğinin güçlendirilmesi için eğitimin tüm paydaşlarının iş birliği ile liderlik alanlarının geliştirilmesi ihtiyacı doğmuştur.

## Covid-19 Pandemisi ve Öğretmen

Öğretmenler eğitim sistemi içindeki rolleri kritik öneme sahiptir. Eğitimin niteliği ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında öğretmenlerin söz sahibi olmaları gerekmektedir (Aydın, Şahin & Topal, 2008). Öğretmenlerin kriz dönemlerinde de söz sahibi olması ve dinamik şekilde sürece katılması

da doğrudan okulun niteliğini belirlemektedir (Seferoğlu, 2004). Eğitim kurumunun başarısı, öğretmenin işine olan tutumu (Turhan, Demirli & Nazik, 2012) ve yaptığı işten tatmin olmasıyla sağlanacaktır.

Covid-19 pandemisi dünya çapında birçok okulun kapanmasına neden olmuştur. Eğitimin tamamen aksamaması için uzaktan eğitim seçeneklerine adım atılmıştır. Uzaktan eğitim süreci internet, televizyon, mobil ve çevrimiçi uygulamalar ile sürdürülmektedir. Okulların kapatılmasının ardından Türkiye dâhil pek çok ülke hızlı bir şekilde uzaktan eğitime başlamıştır. Bu süreçte eğitimin temel taşı olan öğretmenler de uzaktan eğitim sürecinde yer almıştır. Fakat birçok ülkede öğretmenlere uzaktan eğitim ile ilgili eğitim sağlanmadan öğrencileriyle iletişime geçmesi istenmiştir. Dünyada pek çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin görev tanımları ile ilgili henüz net bir çerçeve çizilmemiştir. Bu durum, sorumlulukların paylaşılmadığı eğitim kurumları ve zümrelerde stres ve kaygıyı artırmaktadır.

Okulların kapatılmasıyla beraber velilerin çocuklarının eğitim süreci ile ilgili endişelerinin artması, sürecin planlanmasına dahil edilmemesi, öğretmenlerden daha fazla alaka bekleme ve öğretmenlerin zamanının çoğunu, kendi çocukları için ayırmasının istenmesine sebep olmuştur. Covid-19 pandemi sürecinde öğretmenler bir taraftan yaşadıkları stresle mücadele etmeye çalışırken bir taraftan da kaygı ve korku içindeki öğrencilerine yardım etmeye çalışmaktadır. Görev tanımları değişen öğretmenler için öğrencilerine ve velilerine yönelik iyi olma halini destekleme konusunda yoğun bir meşguliyet yaratılmıştır. Yoğun stres altında kalan öğrencileriyle uzaktan eğitim sürecini devam ettirmeye çalışırken onları desteklemeye ve motive etmeye çalışmak öğretmenlerin karşısına çıkan esas güçlükler olmuştur. Görev tanımı süreç içinde sıklıkla değişen öğretmenler, velilerin aralıksız destek ihtiyacı, bütün öğrencilerine ulaşma ve eğitimden uzak tutmama kaygısı, uzaktan eğitim planlamalarının güçlükleri gibi sebeplerden de olumsuz etkilenmiştir.

Bağlı oldukları eğitim kurumlarına, okulların tamamen kapalı olduğu dönemlerde fiziksel olarak çağrılan öğretmenler olmuştur. Pandemi sürecinde kontrol amaçlı uygulanan bu ve buna benzer uygulamalar mevcuttur. Bağlı oldukları ilçede, bazen fiyasyon ekibinde, 112 acil servis aramalarında bazen 65 yaş üstü vatandaşların market, maaş çekme gibi ihtiyaçlarının karşılanmasında görevlendirilen öğretmenler bir yandan asıl işleri olan uzaktan eğitim ile ders anlatmaya devam etmişlerdir.

Farklı bölgelerde öğretmenler ile ilgili farklı uygulamaların yapıldığı gündeme gelmiştir. Bazı idareciler sürecin başından itibaren öğretmenlerin görev tanımlarını yapıp, yeni gelişmelerin netleşmesini beklerken bazı idareciler, her gün değişen uygulamaları hayata geçirebilmek için sorumluluk almadan, inisiyatif kullanmadan, iş birliği ve liderlik paylaşımı yapmadan kısmen de keyfi görev tanımları yapmışlardır. İdarecilerin bu gibi süreçlerde gösterdikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonları üzerinde belirgin etkileri olduğu düşünülmektedir.

## Yöntem

### Araştırma Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımında olgu bilim (fenomenoloji) deseni ile oluşturulmuş ve yürütülmüştür. Nitel araştırmalarda gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılır ve algılar ile olaylar doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmaya çalışılır (Yıldırım & Şimşek, 2005).

### Çalışma Grubu

Bu çalışma 2020-2021 öğretim yılı bahar döneminde İstanbul ili Tuzla ilçesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya beş öğretmen katılmıştır. Çalışmada yer alan öğretmenlerin üçü kadın, ikisi erkektir. Başlangıçta 15 öğretmen belirlenmiş ancak 5 öğretmen görüşmeyi kabul etmiştir. Bu çalışmada amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine uygun olarak öğretmenlerden çalışma grubu seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme, “içinde çeşitlilik barındıran durumlarda ortak ya da paylaşılan fenomenlerin ve ayrılıkların olup olmadığını ortaya çıkarmaya çalışmak ve çeşitliliğe göre problem durumun farklı kapsamalarını ortaya koymaktır” (Yıldırım & Şimşek, 2000).

Tablo 1. Katılımcıların demografik dağılımı

Cinsiyet	Erkek	2
	Kadın	3
Mesleki Kıdem	1-10 yıl	3
	11-20 yıl	1
	21+ yıl	1
Branş	İngilizce	1
	Fizik	1
	Meslek öğretmeni	2
	Matematik	1

### Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. “Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; iki uç arasında yer almaktadır” (Karasar, 1995, s. 165). Görüşme sırasında öğretmenlere gerektiğinde ek sorular iletilmiştir. Görüşme soruları literatür taramasından sonra uzman görüşü alınarak düzenlenmiştir. Uzman seçiminde bu alanda çalışmalar yapmış olma kriteri benimsenmiştir. Görüşme formunda yer alan toplam altı soru uzman düzeltmeleri sonucu dörde indirilmiştir.

1. İdarecilerin dağıtımcı liderlik davranışları sizin için ne ifade ediyor?
2. Okul bir grup tarafından mı yönetilmeli yoksa sadece bir kişi tarafından mı yönetilmeli? Neden?
3. Okullarda idarecilerin dağıtımcı liderlik davranışlarını benimsemesinin öğretmenlerin motivasyonlarına nasıl etki yaptığını düşünüyorsunuz?
4. Okulla ilgili sorumluluk alma hususunda öğretmenler ne kadar isteklidir?

Görüşmeler araştırmaya katılan öğretmenler ile çevrimiçi olarak yapılmıştır.

Toplanan verilerin araştırmadan başka bir amaçla kullanılmayacağı öğretmenlere belirtilerek soruları güven içinde yanıtlayabilmeleri sağlanmıştır. Görüşme yapılan öğretmenlere sorular aynı sıra ile sorulmuş ve görüşme sorularına verdikleri cevaplarda bir sınırlama yapılmamıştır. Bu görüşmeler ortalama 10–20 dakika sürmüştür.

## Verilerin Analizi

Nitel desenle tasarlanan bu çalışmada veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırmacılara iletilen sorulara verdikleri cevaplar önce bilgisayar üzerinden yazıya aktarılmış sonrasında verilen cevaplar benzerliklerine göre gruplandırılarak yorumlanmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinin analizinde birer kod numarası (Ö1, Ö2...) verilerle açıklama yapılmıştır.

## Bulgular ve Yorumlar

Koronavirüs pandemisi sürecinde öğretmenlerin idarecilerde dağıtımçı liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve motivasyonları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kendileriyle yapılan görüşmelerin temel alındığı bu çalışmada öncelikle genel düşünceler ortaya konmuş, daha sonra da farklı ifadeler yorumlanmıştır. Bulgular 2 tema ve 5 alt tema olarak incelenmiştir. Kendileriyle görüşülen öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplar Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Verilerin analizi sonucu ortaya çıkan temalar ve alt temalar

Temalar	Alt Temalar
İdare Kaynaklı Durumlar	İdarecilerin kriz durumuna uygun davranması Aşırı sorumluluk Kurumda adalet
Kişisel Durumlar	Verimlilik Karşılıklı Sorumluluk

## Katılımcıların Kurumlarındaki Dağıtımçı Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin Covid-19 sürecindeki motivasyonlarına ilişkin idarecilerin dağıtımçı liderlik davranışları ile ilgili olarak idare kaynaklı durumlar ve kişisel durumların etkili olduğu saptanmış ve sonuçlar da bu ana temalar etrafında oluşturulmuştur. Bu temalar altında 5 alt tema ortaya çıkmıştır.

### İdarecilerin Kriz Durumuna Uygun Davranması

Tüm dünyayı etkileyen Covid-19 pandemisi sürecinde her kurum, kişi, zümre vb. kendilerine göre zorluklar yaşadı. Ancak bu süreçte beklenen ortak tutum iş birliğidir. Liderliğin ve sürecin her paydaşa dağıtılması ve sürecin birlikte yürütülmesini savunan dağıtımçı liderlik davranışlarını gösteremeyen birçok kişi, kurum, zümre vb. olmuştur. Bu durum çalışanlar için motivasyon kırıcı, verimi düşüren davranışlar olarak gözlemlenmiştir. Ö4 ve Ö1’in bu konuyla ilgili düşünceleri dikkat çekicidir:

... Bu süreçte ortada bir lider yoktu, o yüzden paylaşılmadı da tabii. Veleve ki lider olarak kabul edelim, bu zamanda kolaylaştırmak yerine hep zorlaştırmayı tercih ettiler, mesela ek ders puantaj tablosu; epostayla her şeyi paylaşmasına rağmen o paylaşılmadı, illa okula geleceksiniz dendi, böylesine bulaş olan ortamda evde ders

*yaparken zaten yoğunken böylesine isteklerle zorlaştırmayı tercih ettiler. .... Tüm bu durumlar motivasyonumu kötü etkiledi. (Ö4)*

*...Bizler bu süreçte birçok görevi birden üstlendik ve üstesinden gelmeye çalıştık. Kriz dönemlerinde yönetimlerin verdiği kararlar kurumlardaki gidişatı direkt etkiler. Nitekim biz de bu dönemde kendi halimize bırakıldık ve bu da eğitim-öğretim açısından birçok soruna sebep oldu. (Ö1)*

## Aşırı Sorumluluk

26

Değişen ve gelişen dünyada ihtiyaçlar da farklılaşmış ve toplumun gelişimi ve yönlendirilmesi noktasında en önemli yeri alan kurumlardan biri olan okullarda öğretmenler de bu ihtiyaçlara cevap verme konusunda sorunlar yaşamıştır. Sık değişen müfredat, yönetmelik vs. eğitim camiası için hızına yetişmekte zorlanılan gelişmeler olarak karşımıza çıkmıştır. Bir de bunlara velilerin beklentileri eklenince, zaman içerisinde yetkileri elinden alınan öğretmenler için süreci yönetmede zorluklar yaşanmasına sebep olmuştur. Özellikle pandemi sürecinde öğretmenlik görevlerinin dışında sorumluluklarla karşılaşan bazı öğretmenler okul idarelerinden daha sık iş birliği ve destek görmek istemiştir. Bu konuyla ilgili olarak Ö2 ve Ö4'ün görüşleri şu şekildedir:

*Bu süreçte sadece fiziksel olarak değil psikolojik olarak da çok zorlandık. Herkes için farklı bir hayat yaşandı uzun süre ve buna alışmak kolay olmadı. Uzaktan eğitim süreci beni çok zorladı. Öğrencilere destek olma noktasında da çok zorlandım. Bir de velilerin çocuklar yeterince eğitim alamıyormuş gibi hisleri bizi çok yıprattı. Genellikle okul idaresi, idare eden olmayken biz velilerle ve süreçle baş başa kaldık. (Ö2)*

*...İş yükünü fazlalaştırarak kendi yapmaları gerekenleri de öğretmenlerden istediler. Velilerle gece yarısına kadar telefon görüşmeleri oldu. Sistemsel basit çözümleri olan işleri zorlaştırıp bizden hızla cevap beklendi vs. (Ö4)*

## Kurumda Adalet

Aynı meslek grubundaki insanların yaptıkları işlerde verim, süreç yönetiminin başarısına göre değişmektedir. Yetki kullanımı ve yetkinin paylaşılması istenene ulaşmak için büyük öneme sahiptir. Bu çalışmaya katılan öğretmenlerimizden de gözlemlediğimiz üzere kriz zamanlarında iş birliği yapılmaması, yetkinin veya liderliğin paylaşılmaması eğitim-öğretim sürecini zedelemiştir. Bu konuda öğretmenlerimizin ortak sıkıntıları göze çarpmış ancak bir öğretmenin fikirleri çarpıcı bulunmuştur. Konuyla ilgili olarak Ö5 ve Ö4'ün görüşleri şu şekildedir:

*... Ancak çoğunlukla gücü elinde bulunduranların altındakini ezmeye çalıştığı bir coğrafyada yaşadığımız için bu sıkıntılı süreçte çözüm üretmek yerine daba da sıkıntıya sokacak problemler üretildi. Bunun dışında hakkımızı savunmak durumunda kalınca da ağır ithamlarda bulunup ötekileştirme yoluna gittiler ki bu da zaten izole olan kişilerde yalnızlık duygusuna, anlaşılama korkusuna neden oldu. Tabi ki bazı konular yüz yüze konuşmalarda çok daba rahat halledilebilirdi ama sosyal medya üzerinden sanal iletişimlerin durumu daha da kötüye götürdüğünü düşünüyorum. (Ö5)*

*.... Ben bir liderlik, empati hiç göremedim, kişiye özel yaklaşımlar, eşit olmayan tutumlar hakimdi. Lider olan kişinin iletişiminin de iyi olması gerekir, ben kendi adıma bu zamanda sorularına cevap verecek bir muhatap bile bulamadım çoğu*



*zaman, mesela özelden bir şey sordum cevapsız bıraktı. (Ö4)*

## **Verimlilik**

Başarının temel unsurlarından biri de iş birliğidir. Sorumlulukların ve işlerin paylaşılması, iş birliğinin bir yoludur. Ancak geleneksel liderlik rollerinden uzaklaşmak pek kolay olmamıştır. Paylaşılan liderlik bize herhangi bir görevde daha başarılı olunmasının yolunu açtığını göstermektedir. Çalışanlar da motivasyonları yüksek olduğunda daha verimli olabilmektedir. Nitekim bu konuda da Ö3 ve Ö2'nin konuya ilişkin görüşleri şu şekildedir:

*İdarecinin liderliği paylaşması sorumluluk alma motivasyonumu olumlu etkiler. Buna bağlı olarak daha verimli çalışmak ve faydalı olmak adına elimden gelenin daha fazlasını yapmama yardımcı olur. Bu süreçte de kendi içinde bulunduğum duruma uygun olarak daha esnek çalışarak verimli olabileceğim yolları keşfettim. Ve bu da öğrenciler için de benim için de motivasyon kaynağı olarak görevlerimizi daha iyi yapmamızı sağladı. (Ö3)*

*Bu süreçte okul idareleri daha şeffaf ve daha emin kararlar alarak bize destek olabilirdi. Süreç planlaması iyi yapılan okullarda öğretmen arkadaşlarımızın daha verimli çalıştıklarına şahit oldum. Onlarda sık sık kısa toplantılar yapıyor ve süreç paylaşılıyordu. İdarenin kendilerine bu gidişatin aktörü sizsiniz söylem ve davranışlarıyla öğretmenlerle iş birliği yaparak bu zorlu durumun üstesinden gelmeye çağırıyordu. (Ö2)*

## **Karşılıklı Sorumluluk**

İş hayatında çalışanların artan sorumlulukları, iş birliğini ön plana çıkarmış ve yapılan işin paylaşılması gündeme daha çok gelmiştir. Öğretmenlere yöneltilen bu sorulardan çıkan genel bir cevaba göre dağıtımçı liderlik paylaşmayı, bu sayede de işin veriminin artması anlamına gelmektedir. Çalışma grubundaki öğretmenlerden Ö1 ve Ö5'in konuyla ilgili görüşleri şu şekildedir:

*Bazen okul idaresiyle sorunlar yaşadık ancak süreç onları da sorumluluğu paylaşmaya yöneltti. Okul idareleri inisiyatif almak durumunda kaldı ve bu baskı onları görev ve sorumluluğu paylaşmaya itti. Biz de bu süreçte kendi denetim mekanizmamızı oluşturup daha verimli olmak için elimizden geleni yaptık. Tüm bu süreçte kazanan kazan durumu gerçekleşmiş oldu. (Ö1)*

*Lider dediğin zaman yaşanan sıkıntılı durumların en az hasarla atlatılması için paydaşlarla ortak çalışan, gerektiğinde motive eden, moral yükselten ve çözüm odaklı kişiler akla gelir. Fakat yaşadığımız süreç zor şartları beraberinde getirdi. Bir de buna idarenin sorumluluk üstlenmeyip süreci yönetmek ve idare etmek öğretmenin göreviymiş gibi davranması her şeyi daha da zorlaştırdı. Ülkemize ve insanlarımıza karşı aynı sorumlulukları taşıyoruz. Çünkü biz nesil yetiştirme gayretindeyiz. Yaşadıklarımızı öğrencilerimize hissettirmeden yola devam etmek durumundayız. Maalesef idare bu süreçte motivasyonumuzu artırmak bir kenara dursun olumsuz hislere kapılmamıza sebep oldu. (Ö5)*

## **Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin pandemi sürecinde yaşadıkları sorunları ele almak ve öğretmenlerin motivasyonlarında, idarecilerin dağıtımçı liderlik davranışlarının etkisini incelemektir. Bu kapsamda iki ana tema ve beş alt temaya ulaşılmıştır. Eğitim kurumlarında uygulanan dağıtımçı liderlik

Güzel,  
Güzel Evecen  
Pandemi sürecinde  
okul yöneticilerinin  
dağıtımçı liderlik  
davranışlarının  
öğretmenlerin  
motivasyonlarına etkisi

davranışları ile ilgili olarak ilk temada idare kaynaklı durumlar bulunmuştur. Bu temaya bağlı ilk alt tema idarecilerin kriz durumlarında nasıl davranması gerektiği ile ilgili görüşleri barındırmaktadır. Görüleceği üzere birinci alt tema kapsamında öğretmenler, idarecilerin diğer paydaşlardan farklı olarak çok yönlü düşünebilmesi, hızlı karar verebilmesi ve farklı bakış açısına sahip olabilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Literatür incelendiğinde de bahsi geçen farklı düşünme ve davranma ile ilgili olarak liderlerin sahip olması gereken özelliklere yeterince vurgu yapıldığı görülmektedir (Can, 2004; Şahin & Sarıdemir, 2017; Şişman, 2009).

İnsan ve örgütlerin varlıklarını tehlikeye atan Covid-19 pandemi süreci tüm ülkeler için yeterince ciddiye alınması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle eğitim kurumlarının da yaşamaya devam etmesi için kriz yönetim süreçlerini etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. Etkili bir süreç yönetimi ile hayatta kalmaları daha mümkün olacaktır. Karşılaşılabilecek kriz durumlarını tanımak, onlarla baş etmek için çok önemlidir. Herhangi bir anda krizle karşılaşabiliriz. Küresel iklim değişimi, ekonomik krizler, yoksulluk yanında küresel salgın kriziyle karşı karşıyayız (Shrivastava & Statler, 2012, aktaran Shrivastava, Mitroff & Alpaslan, 2013).

Eğitim kurumlarında idarecilerin öğretmenlere verdiği sorumlulukların dengeli ve bilinçli dağıtılamamasına vurgu yapan hususlara ilişkin ikinci alt tema aşırı sorumluluk algısıdır. Literatür incelendiğinde, dağıtımçı liderliğin okullarda uygulanması gerekliliğini savunan uzmanlardan biri de Elmore (2000)'dir. Bazı öğretmen ve yöneticilerin bazı konularda birbirlerinden farklı olarak daha iyi, yeterli ve verimli olduklarını, bu özellikleri bilinçli ve dengeli şekilde bütünleştirmenin kurum ve kişilerin becerilerinin tamamlayıcısı olacağı şeklinde ifade etmektedir.

İdarecilerin insan kaynaklarını verimli ve doğru yönetebilmesi için idareciler güçlü ve katılımcı bir kurum kültürü oluşturmalı, tüm paydaşları sürece aktif bir şekilde dahil etmeli ve paydaşların görüşlerini almalı, rol tanımlarını adaletli ve esnek şekilde belirlemelidirler (Argon & Demirer, 2015; Çalık & Şehitoğlu, 2006; Gümüşeli, 2001). Eğitim örgütlerinde alınan kararların etkili bir şekilde uygulanması için yöneticinin ve öğretmenin kararlara birlikte katılması gerekmektedir. Alınan kararların planlandığı gibi uygulanması idareciler ve öğretmenlerin birlikteliği ile sağlanır (Celep, 1990).

Eğitim kurumlarında sorumlulukların dengeli ve adil dağıtılması dağıtımçı liderlik uygulamalarının önemli bir parçasıdır. Dağıtılan sorumluluklarla ilgili adil davranmamanın doğurabileceği sorunlara vurgu yapan üçüncü alt tema kurumda adalet algısıdır.

Liderler karar alma şekillerine göre otokratik veya demokratik olarak ayrılmaktadır. Otokratik lider karar alma konusunda sadece kendini yetkin gören liderdir (Kantar, vd. 2018); demokratik lider ise herkesi eşit konumda görerek fikirlerine danışıp, gerekirse bu fikirleri oylamaya sunup çoğunluğun desteklediği kararı veren liderdir (Kantar, vd. 2018). Dağıtımçı liderlik vurgusu yapan demokratik liderlik tutumları kurumlar ve kişiler için büyük öneme sahiptir. Süreçte görev tanımı değişen ve inisiyatif ile sürdürülen yönetimde öğretmenlerin de sürece dahil edilmesi, liderlik paylaşımı yapılması ve fikir alışverişlerinde bulunulması sürecin etkin yönetilmesi adına isabetli olacaktır.

Katılımcıların, eğitim kurumlarında sergilenen dağıtımçı liderlik davranışlarına göre kişisel durumlarından kaynaklanan algı ve beklentilerini ifade eden ikinci tema, verimlilik ve karşılıklı sorumluluk olarak iki alt temadan oluşmaktadır. Verimlilik alt temasına ilişkin olarak, katılımcılar süreç planlamasının başarılı şekilde yapıldığı ve uygulandığı eğitim kurumlarında öğretmenlerin motivasyonlarının yükseldiği, dolayısıyla verimin de arttığını ifade etmişlerdir. Süreç planlamasında başarısız olan eğitim kurumlarında ise sıklıkla problemler yaşandığı belirtilmiştir. Yaşanan zorlu süreçte öğretmenlerin psikolojik sağlamlıkları, eğitim öğretimin istenen ve beklenen şekilde devamı hususunda büyük önem arz etmektedir.

Covid-19 salgın döneminde öğretmenler sadece psikolojik olarak değil, fiziksel olarak da yıpranmışlardır. Sürecin getirdiği stresle mücadele eden öğretmenlerin yalnız bırakılması durumunda tehlikeli sonuçlarla karşılaşılabilir. Bu nedenle öğretmenlerin fiziksel ve ruhsal sağlığının takip edilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Stres altındaki öğretmenler için süreç boyunca destek mekanizmalarının oluşturulması, öğretmenlere süreçten olumsuz etkilenen öğrencileri belirleyebilmesi için destek sağlanması ve bu krizin psikososyal etkileriyle ilgili eğitim verilmesi gibi uygulamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir (UNESCO, 2020).

Telli, Ünsar ve Oğuzhan (2012) yaptıkları araştırmaya göre geleneksel liderlik davranışlarına maruz kalan çalışanların motivasyonları olumsuz yönde etkilenmiş ve işten ayrılma eğilimleri artmıştır. Yapılan benzer araştırmalarda günümüzün değişen koşullarına ayak uydurulabilmesi açısından tek adam liderlik odaklından işbirlikçi, insanı merkeze alan, demokratik yönetim tarzına geçilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Böylece çalışanların, kurumlarına aidiyetlerini kaybederek işten ayrılma eğilimleri azalmış ve motivasyonunun yükseldiği, kurum için verim ve hedef odaklı bir eğilimde oldukları belirtilmiştir (Şafaklı, 2005; Tengilimoğlu, 2005; Van Vugt, Jepson, Hart & De Cremer, 2004).

Araştırmanın bulgularından elde edilen son alt tema, eğitim öğretim sürecinin istenen şekilde devamı noktasında tüm eğitim paydaşlarının sorumluluk hissetmesi gerekliliğine vurgu yapan karşılıklı sorumluluk algısıdır. Bir bütün olan eğitim öğretim sürecinde eğitim kurumlarında tüm paydaşların topluma karşı sorumlu olduğu belirtilmiştir. Karar alma süreçlerine öğretmenlerin ve diğer paydaşların dahil edilmesinin, onların motivasyonları ile kurumlarına olan aidiyet duygularının da artmasını sağlayacağı ifade edilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde, dağıtımçı liderlik ile ilgili çalışmaları olan Spillane vd. (2004) tarafından da dağıtımçı liderliğin lider-paydaş ve paydaşlar arası etkileşim ve karşılıklı sorumluluğun sonucu olduğu belirtilmiştir. Paydaşlar arasındaki iletişim ve etkileşimin yüksek olması da bu kişilerin iş birliğine açık, empati kurabilme ve farklı fikirlere saygılı olmalarıyla mümkündür.

Eğitimin temel ögesi olan öğretmenlerin özellikle bu gibi kriz durumlarında korunması ve desteklenmesi için hükümetlere, idarecilere ve liderlere bazı görevler düşmektedir. Öğretmenlere sosyo-duygusal destek vermek, COVID-19 döneminde eğitim için plan geliştirmeye öğretmenleri de dahil etmek, kurumdaki paydaşların aidiyet hissini bozacak adaletsiz tutumlardan kaçınmak ve insandan oluşan kaynağı verimli yönetebilmek bu görevlere örnek oluşturmaktadır.

Araştırma sonuçları kapsamında, idarecilerin dağıtımçı liderlik davranışlarının

öğretmenlerin verimliliğini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Özellikle Covid-19 gibi her gün farklı eğitim uygulamalarının yapıldığı ve inisiyatif kullanılan süreçte idarecilerin liderlik tutumları kurumlardaki verim ve devamlılık için büyük öneme sahiptir. Bu nedenle idarecilerin öğretmenlerin yönetsel uygulamalarda söz sahibi olmalarını sağlaması gerekmektedir. Bu şekilde eğitim sürecinde öğretmenlerin motivasyonu ve kuruma aidiyet hisleri artacak, eğitim faaliyetleri sürdürülebilir kılınacaktır.

### **Kaynakça**

- Alaagaçlı, S. (2006). *Kriz ve afet yönetimi: Türkiye örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi.
- Aras, N. (2013). *Okul müdürlerinin sahip olduğu okul liderliği standartlarına ilişkin öğretmen algıları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Argon, T. & Demirel, S. (2015). Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi ve insan kaynaklarını yönetimi yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (3), 221-264. DOI: <http://dx.doi.org/10.11616/AbantSbe>
- Atak, M. & Atik, İ. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 3(1), 63-70.
- Aydın, R., Şahin, H. & Topal, T. (2008). Türkiye'de ilköğretime sınıf öğretmeni yetiştirmede nitelik arayışları. *TSA*, 12(2), 119-142.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı liderlik: okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. *Abi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3), 127-148.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(16), 103-119.
- Celep, C. (1990). Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Karara Katılması. *Eğitim ve Bilim*, 14(78), 34-42.
- Çalık, C. & Şehitoğlu, E. (2006). Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 34(170)
- Çelikten, M. (2006). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 31(140), 56-61.
- Demir, D. H. (2019). Okul müdürleri liderlik stillerinin örgüt iklimi ve öğretmenlerin kolektif yeterlilik algısı üzerindeki etkisi. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Maltepe Üniversitesi.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 353 – 373
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Albert Shanker Institute.
- Fullan, M. (2002). The Change Leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-21. <http://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396052090.pdf>
- Gibb, C. (1954). *Leadership*. Handbook of Social Psychology, Cambridge, Mass, Addison- Wesley 877-914.
- Gökkyer, N. & Namlı, A. (2015). Yöneticilerin maarif müfettişlerince yapılan kurum denetimine yönelik algıları. *Turkish Studies*, 10(11), 707-724. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8516>
- Gümüşi, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28 (28), 531-548.
- Güner, R., Hasanoğlu, İ. & Aktaş, F. (2020). COVID-19: Prevention and control measures in community. *Turkish Journal of Medical Sciences*, 50( ), 571-577.

- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed Leadership and Organizational Change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337-347.
- Kantar, G., Gülay, İ., & Kılıcı, H. (2018). Siyasal krizler karşısında liderlerin davranışları ve ekonomiye etkileri, *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 5-19.
- Karasar, N. (1995). Bilimsel Araştırma Yöntemi. 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık.
- Kurt, T. (2016). Öğretmen liderliğini açıklamaya yönelik bir model: dağıtımçı liderlik, örgütsel öğrenme ve öğretmenlerin öz yeterlik algısının öğretmen liderliğine etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 41(183), 1-28.
- Leithwood, K., Straus, T., Mascal, B., & Sacks, R. (2008). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational*, 46(2), 214-228.
- MEB (2020). Millî Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2019-2020 [http://sgb.meb.gov.tr/www/icerik\\_goruntule.php?KNO=396](http://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=396)
- Okumuş, A. (2017). *Kamu özel ve ortaöğretim kurum müdürlerinin yönetsel davranışlarının incelenmesi: İstanbul Bakırköy örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi,
- Seferoğlu, S. S. (2004). Öğretmen yeterlikleri ve mesleki gelişim. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, 58, 40-45.
- Shrivastava, P., Mitroff, I., & Alpaslan, C. M. (2013). Imagining an education in crisis management. *Journal of Management Education*, 37(1) 6-20.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). Toward a theory of school leadership practice: Implications of a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- Spillane, J. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Şahin, F. Y. & Sarıdemir, T. (2017). Okul müdürlerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerin yaşam doyumlarının ve evlilik doyumlarının incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1), 391-425
- Şişman, M. (2009). Okul yönetimi ve öğretim liderliği. *Eğitimciler Birliği Sendikası Eğitime Bakış Dergisi*, 8, 3-14.
- Taymaz, H. (2019). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Telli, E., Ünsar, A. S. & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *EJOVOC: Electronic Journal Of Vocational Colleges*, 2(2), 135-150.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14), 1-16.
- Turhan, M., Demirli, C. & Nazik, G. (2012). Sınıf öğretmenlerinin mesleğe adanmışlıklarına etki eden faktörler: Elâzığ örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 179-192.
- Türk Dil Kurumu. (2020). Türk dil kurumu sözlükleri. Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr/>
- UNESCO (2020). Provide continuous support to teachers, learners, and their families. <http://www.iiiep.unesco.org/en/provide-continuous-support-teachers-learners-and-their-families-13375>

- UNICEF (2020). What is a 'novel' coronavirus? <https://www.unicef.org/stories/novelcoronavirus-outbreak-what-parents-should-know#how-can-avoid-risk-infection>
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2004). Autocratic Leadership İn Social Dilemmas: A Threat To Group Stability. *Journal Of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1- 13.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2000). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, A., Çetinkaya, M., Leventoğlu, S. & Şenköylü, A. (2020). Recommendations for Surgical Interventions during COVID-19 Pandemic, *GMJ*, 31, 283-286.