



İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN DAĞITIMCI LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON VE YARATICILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ¹

RELATIONSHIP BETWEEN DISTRIBUTED LEADERSHIP BEHAVIOR OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS' LEVELS OF CREATIVITY AND MOTIVATION

Rezzan UÇAR²
Abidin DAĞLI³

Öz

Bu araştırmanın amacı, kamu ilkokullarında görevli öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarına, öğretmenlerin motivasyon düzeylerine, öğretmenlerin yaratıcılık düzeylerine ilişkin algılarının nasıl bir dağılım gösterdiğini ve ilkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu saptamaktır. Araştırma, tarama modelinde kurgulanmıştır. Araştırmanın evrenini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır İli merkez ilçe ve bağlı 13 ilçe merkezinde görev yapan 4552, örneklemini ise evrenden random yöntemi ile seçilen 1000 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın verileri, Uçar (2015) tarafından geliştirilen "Dağıtımçı Liderlik", "Öğretmen Motivasyonu" ve "Öğretmen Yaratıcılığı" ölçekleri kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre; ilkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları "çok katılıyorum" düzeyinde, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeylerine ilişkin algıları "çok katılıyorum" düzeyinde bulunmuştur. İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasında pozitif yönde ve "orta düzeyde" anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dağıtımçı liderlik, öğretmen motivasyonu, öğretmen yaratıcılığı.

Abstract

The purpose of this study was not only to reveal elementary school teachers' perceptions regarding elementary school principals' distributed leadership behavior, teachers' motivation levels and teachers' creativity levels but also to determine the relationship between elementary school principals' distributed leadership behavior and teachers' levels of motivation and creativity. The study was carried out with the survey and relational survey model. For the analysis of the participants' views about elementary school principals' distributed leadership behavior and about teachers' levels of motivation and creativity, mean scores and standard deviations were calculated. In order to determine the relationship between elementary school principals' distributed leadership behavior and teachers' levels of motivation and creativity, correlation analysis was conducted. The results revealed that the elementary school teachers' perceptions were at the level of "I almost completely agree" regarding the distributed leadership behavior of the elementary school principals, at the level of "I almost completely agree" regarding the elementary school teachers' levels of motivation and levels of creativity. In the study, a moderate level of positively significant relationship was found between the elementary school principals' distributed leadership behavior and the teachers' levels of motivation and creativity.

Keywords: Distributed leadership, teacher's motivation, teacher's creativity

¹ Bu çalışma 2015 yılında Rezzan UÇAR tarafından, Yrd. Doç. Dr. Abidin DAĞLI danışmanlığında Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsüne Sunulan "İlkokul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon ve Yaratıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişki" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

² Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, ucarrezzan@gmail.com

³ Yrd.Doç.Dr., Dicle Üniversitesi, Z.G.Eğitim Fakültesi, dagli@dicle.edu.tr

1. Giriş

Okulların belirlediği amaçlara ulaşmasında, çağın gerektirdiği yenilik ve değişimlere uyum sağlamalarında önemli bir yeri olan okul müdürleri, sergiledikleri liderlik davranışları ile okullara yeni bir bakış açısı kazandırabilirler. Günümüzde çok fazla sorumluluğu olan okul müdürlerinin sorumlulukların tamamını tek başlarına karşılayabilmeleri mümkün görünmemektedir. Bu bağlamda, yönetimin tek bir elde toplanmadığı, okulun paydaşları arasında dağıtıldığı bir liderlik şekli olan dağıtımcı liderlik, okullarda yeni bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dağıtımcı liderlik, geleneksel liderlik yaklaşımlarına alternatif olarak geliştirilen (Bolden, 2011) daha çok eğitim örgütleri açısından değerlendirilen (Spillane ve Healey, 2010; Spillane, Camburn, Pustejovsky, Pareja ve Lewis, 2008) bir liderlik yaklaşımı olarak ilk kez 1954 yılında ortaya çıkmış (Currie, Lockett ve Suhomlinova, 2009) ancak 1990'larda araştırmacıların dikkatini çekmiştir (Timperley, 2005).

Grup etkinliklerinin ve ortak sorumluluğun ön planda yer aldığı dağıtımcı liderlik (Lima, 2008), özünde paylaşılmışlığı, işbirliğini, demokratikliği ve katılımcılığı barındıran (Harris, 2008) fakat bu kavramların taşıdığı anlamlardan daha fazla anlam içeren (Thorpe, Gold ve Lawler, 2011), uygulamaların örgüt üyeleri arasında paylaştırıldığı (Harris, 2008), yönetim ve yönlendirme işinde herkesin söz sahibi olduğu (Spillane ve Healey, 2010), örgütün vizyon ve stratejisini geliştirmek için tüm çalışanların birlikte hareket ettiği (Fletcher, 2005), uzmanlıkların takip edildiği (Robinson, 2009), birlikte çalışan insanların paylaşılan değerlerine dayalı müşterek bir davranışa yol açan işbirliği ilişkilerinin temel alındığı (House ve Aditya, 1997) yatay bir liderlik stili olarak değerlendirilmektedir (Harris, 2008). Bu bağlamda uygulayıcıların, uzman yetiştiricilerin, politika belirleyicilerin ve araştırmacıların dikkatini çeken (Spillane ve Diamond, 2007; Spillane ve Orlina, 2005) dağıtımcı liderlik, birçok liderin olduğu ve liderlik aktivitesinin geniş oranda örgütte paylaşıldığı formal ve informal liderlik rollerindeki etkileşime önem verildiği bir liderlik şeklidir (Harris ve Spillane, 2008). Dağıtımcı bakış açısıyla liderlik tek bir kişinin yeteneği, zekası, becerisi ya da karizmasından ziyade lider, izleyen ve durum (situation) arasındaki etkileşimdir (Spillane, Halverson ve Diamond, 2004).

Dağıtımcı liderlikte önemli olan üç unsur vardır. Birincisi, dağıtımcı liderlik bireysel eylemlerin oluşturacağı enerjiden daha fazlasını içeren ortak amaçlara odaklanan toplu bir etkinliktir. İkinci unsur, dağıtımcı liderlik geleneksel olarak tanımlanmış örgütsel roller arasındaki görev, sorumluluk ve güç sınırlarının yayılımını içermektedir. Üçüncüsü, dağıtımcı liderlikte hiyerarşik otoriteden ziyade uzmanlık baz alınmaktadır (Copland, 2003). Yani dağıtımcı liderlik, bireylerin etkileşimiyle ortaya çıkan, liderlik sınırlarının açık olduğu ve uzmanlıkların birçok kişi arasında dağıtıldığı bir liderlik şeklidir (Bolden, 2011). Bu açıdan değerlendirildiğinde dağıtımcı liderliğin; açık liderlik anlayışı, uzmanlıkların paylaşıldığı bir okul kültürü ve çalışanların katılım ve dinamikliği sonucunda ortaya çıkan bir süreç olduğu söylenebilir. Açık liderlik, kontrol etme gereksiniminden vazgeçerek özgüvene ve alçak gönüllülüğe sahip olmak ve hedeflere ulaşmak üzere kendilerini adamaları için insanları yüreklendirmek şeklinde tanımlanmaktadır (Li, 2011). Dağıtımcı liderlik, liderlik gücünün paylaşıldığı, örgütte çalışan herkesin liderlik aktivitesinde söz sahibi olduğu bir liderlik şeklidir. Bu bakımdan dağıtımcı liderliğin, çevresindeki unsurlara açık olmayı gerektirdiği söylenebilir. Bununla birlikte dağıtımcı liderlik, yönetme ve yönlendirmenin birden fazla kaynağa sahip olması, bir örgütteki uzmanlıkların izlenmesi, ortak bir kültür boyunca uyum sağlanmasıdır. Ortak görev veya amaçların "birleştiricisi" bu görevlerin nasıl yapılacağına ilişkin değerlerin ortak çerçevesidir (Elmore, 2000). Dolayısıyla liderliğin dağıtımına işaret

eden bir kültür yaratılması önemlidir. Son olarak dağıtımçı liderlik, çok sayıda lider ve izleyen arasındaki dinamik etkileşimden meydana gelmektedir (Timperley, 2009). Karar verme bireylerin etkileşimiyle yürütülmektedir (Hulpia, Devos ve Keer, 2010). Dağıtımçı liderlik girişimleri daha açık ve demokratik karar alma süreçlerini kolaylaştırmaktadır (Harris, 2007). Bu nedenle dağıtımçı liderliğin, katılımcı karar vermeyi ve dinamik bir yapıyı gerektirdiği ileri sürülebilir.

Liderlik işlevinin örgütsel bir parçası olarak dağıtımçı liderlik, özellikle sınıfta ve okulun amaçlarını gerçekleştirmede öğretmenlerin farklı rollerini ortaya çıkarmayı, onlara farklı görevler yüklemeyi amaçlamaktadır. Dolayısı ile öğretmenlerin ve yöneticilerin işleri yeniden tanımlanmaktadır. Ancak bu tanımlama sadece belirli liderlik fonksiyonlarının dağıtımını ile ilgili olarak değil, aynı zamanda yeniden tanımlanan öğretmenlerin işlerini destekleme ve onların başarısına olanak sağlayan şartlar yaratmada da etkilidir (Louis, Mayrowetz, Smiley ve Murphy, 2009). Eğitim ile ilgili paylaşılan vizyon ve normlara sahip okullar, işbirliği normları, öğrenci başarısı için toplu sorumluluk duygusu, öğretmenlerin kendi uygulamalarını geliştirmeleri için motivasyon yaratmakta ve yöneticinin liderliği bu gibi durumlar için önemli görülmektedir (Spillane vd., 2004). Öğretmenler kendilerini değerli hissettiklerinde motivasyonları da yüksek olmaktadır. Bu değer ve ödüllerin kaynakları çoğu zaman öğrenciler, liderler ve meslektaşlarıdır. Bu bağlamda okullarda takım çalışmasından ortaya çıkan işbirliğinin (McGuinness, 2009) öğretmen motivasyonunu etkilediği düşünülmektedir.

Motivasyon kelimesi, Latince hareket etme anlamına gelen “movere” kökünden türemiş olup, “kişinin çabalarının belirli amaçlara ulaşabilmek amacıyla kasti olarak yönlendirilmesi için harekete geçen ve kısmen kişinin içinden gelen güç” olarak kabul edilmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bir davranış değil; davranışı etkileyen, direkt olarak gözlemlenemeyen karmaşık, içsel bir durumu (Owens, 1987) yansıtan motivasyon, insanı harekete geçiren, hareketlerinin yönünü belirleyen (Eren, 2008), yönlendiren ve devam ettiren içsel bir süreç (Hoy ve Miskel, 2010) ya da bir hedefe ulaşma doğrultusunda gayrete ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılık olarak (Robbins ve Judge, 2012) tanımlanmaktadır.

Örgütler sadece en iyi çalışanı örgütte tutmayla değil, aynı zamanda iyi çalışanların etkili ve verimli olmalarına da imkan sağlamanın yollarını aramaktadır (Fernet, 2013). Çünkü rekabette ilerleme kaydetmek için tüm örgütler, çalışanların tüm potansiyelini ortaya çıkarma ihtiyacı duymaktadırlar. Bu süreçte liderliğin önemli bir etkisi vardır. Liderin örgütün amaçlarına ulaşmasında tüm örgütsel bileşenlerin yönlendirilmesine ilişkin anahtar rolü üstlendiği ve örgütte çalışan herkesin etkileşimine ihtiyacı olduğu düşünülmektedir. Liderler, amaçları belirler ve izleyenleri amaçlara ulaşmaları için yönlendirirler. Ancak, liderlerin çalışanları bu amaçlar doğrultusunda yönlendirme şekilleri önemlidir. Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi liderin desteğiyle etkililiğini sürdürmesine ve belirlediği misyon ve amaçlara ulaşmak için hazır olmasına bağlıdır. Ancak, etkili bir liderlik, liderlik tarzının izleyenlerin motivasyonel ihtiyaçları ile uyumlu olmasını gerektirmektedir. Aksi halde, lider etkililiğinde düşüş yaşanmaktadır (Buble, Juras ve Matic, 2014). Okul yöneticisi de, eğitim sisteminin çıktısı olan öğrenciler üzerinde bir başarı veya etki oluşturmak istiyorsa, çalışanlarının performansını geliştirmelidir. Bu performansın bir ögesi de, çalışan motivasyonudur (Leithwood, Harris ve Hopkins., 2008).

Motivasyon, bireylerin şevkle çalışmasını ve verimli olmasını etkilemektedir (Thahier, Ridjal ve Risani, 2014). Olumlu yönde motive olan çalışanlar amaçlarına ulaşmak için sıkı çalışırlar ve bunun sonucunda yaptıkları işten zevk alırlar. Az motive olan çalışanların ise performanslarında düşüş görülür ve hizmet kalitesinden ödün verirler (Kasenga ve Hurtig,

2014). İnsanlar sadece farklı miktarlarda değil, aynı zamanda farklı şekillerde de motive olabilmektedirler. Yapılan araştırmalarda bireylerin performans ve deneyimlerinin içsel ya da dışsal nedenlere göre çeşitlenebildiği belirtilmektedir (Ryan ve Deci, 2000). İçsel motivasyonda bireyler, bir işi ilginç bulduklarından ve o işi yerine getirdiklerinde kendiliğinden memnun olacakları için motive olurlar. Dışsal motivasyon ise aktivite ile gözle görülebilir somut sonuçlar arasında bir araçsallık gerektirmektedir. Memnuniyet, aktivitenin kendisinden değil ortaya çıkardığı sonuçtan kaynaklanmaktadır (Leal, Miranda ve Carmo, 2013).

Eğitim sisteminde önemli rol üstlenen öğretmenlerin öğrencilerin başarısı üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır (Hattie, 2003; Carey, 2004; Haycock, 1998). Öğretmenler, sıklıkla öğrencilerin, ebeveynlerin, toplumun farklı istekleriyle karşılaşmaktadırlar (Morcom ve MacCallum, 2009). Öğretmen motivasyonunun öğrencilerin, ebeveynlerin ve toplumun isteklerine cevap verme, sınıftaki öğretimi daha nitelikli hale getirme, öğrenci motivasyonunu sağlama açısından önemli olduğu söylenebilir. Bu açıdan okullarda öğretmen motivasyonunu sağlayıcı liderlik uygulamalarına yer verilmesi önemlidir. Dağıtımcı liderlik; liderliğin kimi zamanlarda öğretmene geçtiği, öğretmenin uzmanlığından yararlandığı, öğretmene inisiyatifin verildiği bir liderlik şekli olduğundan öğretmen motivasyonu ile ilişkisi olduğu düşünülmektedir.

Öğretme içgüdüsel olarak muhteşem bir duygudur. Öğretmenin kendi öğretiminin kalitesi sayesinde öğrencilerinin başardıklarını görmek, öğretmenlere büyük keyif vermektedir. Bununla birlikte sınıf ortamı öğretmenlerin kendi adanmışlıklarını ve yaratıcılıklarını doğrudan ve oldukça çabuk bir şekilde başkalarının gelişimine katkı yaptıklarını gördükleri çalışma yerlerinden birisidir (Senge, McCabe, Lucas, Smith, Dutton ve Kleiner, 2014). Öğretmenler; yaratıcılıkları sayesinde dersi daha zevkli hale getirebilmekte, öğrencilerinin dikkatlerini çekecek aktiviteler planlayabilmektedirler.

Yaratıcılık, insan faaliyetinin herhangi bir alanında orijinal, kendine has fikirlerin üretimi olarak tanımlanmakta (Amabile, 1997), alışılmışın dışında ve yararlı fikirler meydana getirmeyi içermektedir (Robbins, Dacenzo ve Coulter, 2013). Yaşamdaki tüm yenilikler yaratıcı fikirlerle başlamaktadır. Yeni programların başarılı uygulamaları, yeni ürün tanıtımları veya yeni hizmetler bir kişinin ya da takımın yeni bir fikre sahip olması ve bu fikri başlangıçtaki halinin ötesine taşınmasına bağlıdır (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Harron, 1996). Son dönemlerde, örgütlerin aralarındaki rekabette üstünlük sağlamak açısından üzerinde önemle durdukları yaratıcılık aynı zamanda eğitim alanında da tartışılmakta ve araştırılmaktadır (Craft, 2003).

Günümüzde öğrenciler bilgi parametrelerinin neredeyse kendilerini düzenli olarak yeniden tanımladıkları, her gün değişen teknoloji merkezli bir dünyada yaşamaktadırlar. En küçük çocukların bile internete rahatça ulaştıkları günümüzde, öğretmenler kendilerini öğrencilerin zamanları ve dikkatleri ile rekabet halinde bulmaktadırlar. Bilgisayarların ve video oyunlarının cazibesi genç zihinler açısından baskın gelmektedir. Bu nedenle birçok eğitimci öğrencilerin ilgisi için mücadele etmektedir. Dolayısıyla öğretmenler bu mücadelede yaratıcı fikirler geliştirmek durumunda kalmaktadırlar. Çünkü öğrenme süreci sürekli değişmektedir. Artık eski yöntem ve teknikler gelişen öğrenme sürecinde yeterli derecede etkili olmamaktadır. Bu bağlamda, öğretmenlerin bu gelişmelerin gerisinde kalmamaları için yaratıcı yaklaşımlar sergilemeleri önemlidir (Simplicio, 2000). Yaratıcı öğretmen, kendine özgü yöntem ve teknikler uygulayan, öğrencilerin hazır bulunuşluklarına göre orijinal aktiviteler üretebilen, sınıf ya da okuldaki problemlere farklı bir bakış açısıyla bakarak

üstesinden gelebilen, öğrencilerinin sorularını, meraklarını giderebilen, derslerin içeriğine göre farklı öğrenme ortamları oluşturabilen kişi olarak düşünülebilir.

Eğitim örgütlerinin önemli bir ögesi olan öğretmenlerin yaratıcılıklarını göstermeleri, sahip oldukları sermayeyi kullanabilecekleri etkili eğitim liderlerini gerektirmektedir. Bir bakıma karar veren bir makine gibi değerlendirilen lider, bir şeyler üretmek için hammaddeye ihtiyaç duymaktadır. Yaratıcı kararlara ulaşmanın hammaddeleri diğer insanların fikir ve önerileridir. Diğer insanların fikirleri liderin fikirlerinin doğmasında bir kıvılcım etkisi yapmaya yarar (Schwartz, 1997). Bu bağlamda insan yaşamında önemli bir rolü olan eğitim örgütlerinde yenilikçi ve yaratıcı bireylere büyük oranda ihtiyaç duyulmaktadır (Mousavi, Heidary ve Pour, 2011).

Yaratıcılığı geliştirmek için; çalışan herkesi yeni düşünceler üretmeye ve bunları çekinmeden söylemeye teşvik etmek, zamanla yaratıcılığın azalmaması için ortaya çıkan düşünceleri değerlendirmek ve denemek, çalışanları yetkilendirmek ve belirli sınırlar içinde kendi kararlarını vererek çalışmalarına izin vermek gerekmektedir. Ayrıca, çalışanlara dönük iletişimin niteliğini yükseltmek, çalışanlarda kaygı ve diğer duygusal tepkilere yol açacak mesajlar vermekten kaçınmak, iş ortamını çalışanlar için tehlikelerden arındırmak, çalışanların başarılı olacağına inanmak ve onlara güvenmek başarı şansını artıracaktır. Yaratıcılığın örgütlerdeki en uygun ortamı, insanın örgüt içindeki konumu ne olursa olsun, ona en uygun bireysel özgürlük ve toplumsal alanda kendini gerçekleştirmesini sağlamaktır (Acuner, Baki ve Cengiz, 2004). Amabile'ye (1997) göre örgütlerde çalışanların yaratıcılığını arttırmanın en iyi yolu üç bileşenli yaratıcılık modelidir. Bu modele göre bireysel yaratıcılık için uzmanlığa, yaratıcı düşünme yetisine ve içten gelen iş motivasyonuna ihtiyaç vardır. Uzmanlık tüm yaratıcı işlerin temelidir. Yaratıcı potansiyel bireylerin yeteneği, bilgisi, yetkinliği ve benzer bir alanda deneyimi olması durumunda artma eğilimi gösterir. İkinci bileşen yaratıcı düşünme yeteneğidir. Bu bileşen benzerlikleri kullanma ve tanıdık olanı farklı bir ışıkla görebilme gibi yaratıcılıkla ilgili kişisel özellikleri tanımlar. Üç bileşenli yaratıcılık modelinin son bileşeni içten gelen iş motivasyonudur. Bu duygu bir iş üzerinde, o işin ilgi çekici, dahil edici, heyecan verici, tatmin edici ve zorlayıcı bulunduğu için çalışmak istenmesidir. Bu motivasyon, yaratıcı potansiyeli gerçek yaratıcı fikirlere çevirir.

Genellikle destekleyici liderliğin yaratıcılığa teşvik ettiği, kontrol edici liderliğin ise yaratıcılığı engellediği düşünülmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda destekleyici liderlik stiline yaratıcılığa pozitif yönde katkı sağladığı belirlenmiştir (Mumford, 2000). Bununla birlikte açık talimatlarla çalışanlara yetki verildiğinde daha fazla olağandışı yararlı fikirlerin üretilebileceği ortaya çıkmıştır (Amabile vd., 1996). Ayrıca katı kurallardan uzak, esneklikle ilişkili olan organik bir örgüt yapısı yenilikle olumlu yönde ilişkilidir. Bu nedenle, yüksek hedeflere ulaşmak için liderlerin yenilikleri benimsemeye daha istekli olmaları beklenir (Nystrom, Ramamurthy ve Wilson, 2002).

Yirminci yüzyılın sonu ile yirmibirinci yüzyılın başında sosyal, teknolojik, ekonomik ve çevresel gelişmeler araştırmacıları tüm bireylerin yaratıcı olma becerisine sahip olabilecekleri düşüncesi yönünde harekete geçirmiştir (Saracho, 2012). Yaratıcılık; özgür, özerk, yeterli kaynakların bulunduğu, teşvikin olduğu, yeniliklerin övüldüğü, hataların hoş görüldüğü bir atmosferde gelişebilmektedir (Cheung, 2012). Okulda dağıtımcı liderliğin, okulun gelişimini sağlayan müdür, öğretmen ve okul gelişim ekibindeki üyeler tarafından gerçekleştirilen işbirlikli bir uygulama (Heck ve Hallinger, 2009) olarak öğretmen yaratıcılığı ile ilişkisi olabileceği düşünülmektedir.

Günümüzde yaşanan ilerlemeler sonucunda, belli bir kapasiteye sahip okulların gelişim sorunu eğitim sisteminin tüm düzeylerinde liderliğe odaklanılmasına yol açmaktadır.

Okul dışında hiçbir yerde, dağıtımcı liderliğin paydaşlar arasında (özellikle öğretmenler arasında) bu kadar geniş kapsamlı ortaya çıktığı başka bir yer yoktur. Okullarda dağıtımcı liderliğin gelişmesini sağlama, yöneticinin yönetme sorumluluğunu ne azaltır ne de giderir. Aslında araştırmacılar da benzer şekilde yöneticinin liderliğinin diğerleri arasında liderlik kapasitesi oluşturmak için destek kaynağı ve anahtar rolü üstlendiğini iddia etmektedirler. Dolayısıyla yöneticiler, öğretmen liderliği denkleminde ve okul yaşamına dağıtımcı liderliği getirmeyi gerektiren sürecin yeniden tasarımında önemli bir yer işgal etmektedirler (Hallinger ve Heck, 2009). Araştırmalar okul liderliğinin, okul müdürünün tek başına etki edeceği bir alan olmadığını, eğitimsel yeniliklerin yönlendirilmesinde öğretmen liderler ve diğer uzmanların da önemli bir role sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır (Spillane vd., 2004). Bu bağlamda, dağıtımcı liderlik anlayışının, öğretmenleri sadece otoriteyi ya da hiyerarşiyi güçlendirme aracı olarak değil, işbirliği ve paylaşımında bulunan, gerektiğinde liderlik rolünü üstlenebilecek yetenekleri olan bireyler olarak gördüğü söylenebilir.

Yapılan araştırmalarda liderliğin çalışan motivasyonu ile pozitif yönde ilişkili olduğu (Bayrakçı, 2010; Buble vd., 2014; Koçak ve Özüdoğru, 2012; Mehta, Dubinsky ve Anderson, 2003; Thahier vd., 2014; Uluköy, Kılıç ve Bozkaya, 2014), yaratıcı problem çözme kolaylaştırabildiği (Reiter-Palmon ve Illies, 2004), farklı liderlik tarzlarının çalışanların yaratıcılığını artırıp engelleyebildiği (Zhou ve Su, 2010; Yılmaz ve Karahan, 2010) saptanmıştır. Ancak dağıtımcı liderlik ile motivasyon ve yaratıcılık düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bakımdan okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığının araştırılması önem taşımaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kamu ilkokullarında görevli öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışlarına, öğretmenlerin kendi motivasyon ve yaratıcılık düzeylerine ilişkin algılarının nasıl olduğunu saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki şu sorulara cevap aranmıştır.

1. İlkokullarda görevli öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışlarına ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?
2. İlkokullarda görevli öğretmenlerin kendi motivasyon düzeylerine ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?
3. İlkokullarda görevli öğretmenlerin kendi yaratıcılık düzeylerine ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?
4. İlkokullarda görevli öğretmenlerin algılarına göre ilkokul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. İlkokullarda görevli öğretmenlerin algılarına göre, ilkokul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2. Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, tarama ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelinde, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. İlişkisel tarama modelinde ise, iki ve daha çok sayıdaki değişken

arasındaki birlikte değişim varlığı veya derecesi belirlenmeye çalışılır (Karasar, 2009).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır merkez ilçeler ve bağlı 13 ilçe merkezindeki kamu ilkokullarında görev yapan 4552 öğretmen oluşturmaktadır. Evren büyük olduğundan ve tüm evrene ulaşma güçlüğü dikkate alınarak, evrenden random yöntemi ile seçilen 1000 öğretmene ulaşılmış, ancak 842 öğretmenin veri toplama aracını yönergeye uygun olarak doldurdukları tespit edilmiştir. Böylece 842 ölçek formu değerlendirilmeye alınmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri “*Dağıtımçı Liderlik Ölçeği*”, “*Öğretmen Motivasyonu Ölçeği*” ve “*Öğretmen Yaratıcılığı Ölçeği*” kullanılarak elde edilmiştir. Veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

1. *Dağıtımçı Liderlik Ölçeği*: Ölçek Uçar (2015) tarafından geliştirilmiş olup, üç faktör ve 37 maddeden oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan faktörler, Chang (2011) tarafından yapılan çalışmadan da yararlanılarak ve maddelerin içerdiği ifadelerle bakılarak isimlendirilmiştir. Bu bağlamda birinci faktör “açık liderlik”; ikinci faktör “okul kültürü” ve üçüncü faktör ise “çalışanların katılım ve dinamikliği” olarak isimlendirilmiştir. Analiz sonucunda birinci faktör olan “açık liderlik” 14 (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14) ikinci faktör olan “okul kültürü” 14 (15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28) ve üçüncü faktör olan “çalışanların katılım ve dinamikliği” ise 9 (29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37) maddeden oluştuğu tespit edilmiştir. “Dağıtımçı Liderlik Ölçeği”nin üç faktörlü yapısının açıkladığı toplam varyans %65.6’dır. Ölçekte yer alan 37 maddenin faktör yük değerlerinin .50’nin üzerinde olduğu saptanmıştır. “Açık liderlik” alt boyutu için Cronbach's Alpha değeri .95, “okul kültürü” boyutu için .96, “çalışanların katılım ve dinamikliği” boyutu için .94 ve tüm ölçek için ise bu değer .97 olarak belirlenmiştir. Ölçeğe ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, modelin uygunluğuna ilişkin hesaplanan uyum değerleri $\chi^2 = 1348.09$; $sd=626$; $(\chi^2/sd)= 2.153$; CFI için 0.98; GFI için 0.72; SRMR için 0.059; RMSEA için 0.078 ve NNFI için 0.98 olarak saptanmıştır.

2. *Öğretmen Motivasyonu Ölçeği*: Uçar (2015) tarafından geliştirilen ölçek iki faktör ve 19 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 19 maddenin faktör yük değerlerinin .50’nin üzerinde olduğu saptanmıştır. Analiz sonucunda birinci faktör olan “içsel motivasyon” 9 (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9), ikinci faktör olan “dışsal motivasyon” 10 (10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19) maddeden oluştuğu belirlenmiştir. “Öğretmen Motivasyonu Ölçeği”nin açıkladığı toplam varyans % 53.22 olarak bulunmuştur. Ölçeğin “İçsel motivasyon” alt boyutu için Cronbach's Alpha değeri .86; “dışsal motivasyon” alt boyutu için .91; tüm ölçek için ise bu değer .90’dır. Ölçeğe ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, modelin uygunluğuna ilişkin hesaplanan uyum değerleri $\chi^2 = 335.08$; $sd=150$; $(\chi^2/sd)=2.23$; CFI için 0.96; GFI için 0.85; SRMR için 0.069; RMSEA için 0.078 ve NNFI için 0.95 olarak belirlenmiştir.

3. *Öğretmen Yaratıcılığı Ölçeği*: Uçar (2015) tarafından geliştirilen “Öğretmen Yaratıcılığı Ölçeği” üç faktör ve 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 28 maddenin faktör yük değerlerinin .50’nin üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçeği oluşturan faktörler, maddelerin içerdiği ifadelerle bakılarak ve Amabile'nin (1997) üç bileşenli yaratıcılık modeli temel alınarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin birinci faktörü olan “uzmanlık” 10 (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10), ikinci faktör olan “yaratıcı düşünme becerisi” 10 (11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20) ve üçüncü faktör olan “motivasyon” 8 (21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28) maddeden

oluşturmuştur. "Öğretmen Yaratıcılığı Ölçeği"nin üç faktörlü yapısının açıkladığı toplam varyans % 53.73 olarak belirlenmiştir. "Uzmanlık" alt boyutu için Cronbach's Alpha değeri .87; "yaratıcı düşünme becerisi" alt boyutu için .88; "motivasyon" alt boyutu için .92 ve tüm ölçek için ise bu değer .92'dir. Ölçeğe ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, modelin uygunluğuna ilişkin hesaplanan uyum değerleri $\chi^2 = 661.06$; $sd = 347$; $(\chi^2/sd) = 1.90$; CFI için 0.97; GFI için 0.88; SRMR için 0.073; RMSEA için 0.064 ve NNFI için 0.96 olarak saptanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri istatistik paket programına aktarılmış ve öncelikle tanımlayıcı istatistiklerle (ortalama, standart sapma) betimlenerek yorumlanmıştır. İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon uygulanmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde öğretmenlerin verdikleri yanıtların puanlarını hesaplamak amacıyla ölçekte yer alan maddelere "tamamen katılıyorum" için 5, "çok katılıyorum" için 4, "orta düzeyde katılıyorum" için 3, "az katılıyorum" için 2 ve "hiç katılmıyorum" için ise 1 puan verilmiştir. Buna göre "Dağıtımçı Liderlik Ölçeği", "Öğretmen Motivasyon Ölçeği" ve "Öğretmen Yaratıcılığı Ölçeği"nde yer alan ifadelerin puanlamaları; 1.00-1.79 arası "hiç katılmıyorum", 1.80-2.59 arası "az katılıyorum", 2.60-3.39 arası "orta düzeyde katılıyorum", 3.40-4.19 arası "çok katılıyorum" ve 4.20-5.00 arası ise "tamamen katılıyorum" şeklinde belirlenmiştir.

3. Bulgular

Dağıtımçı Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin algılarına göre, ilkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarının "açık liderlik", "okul kültürü", "çalışanların katılım ve dinamikliği" alt boyutlarına ilişkin bulgular Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 11. Dağıtımçı Liderlik ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Puanları

Boyut/Ölçek	N	\bar{X}	Ss
Açık Liderlik	842	3.49	12.88
Okul Kültürü	842	3.29	13.03
Çalışanların Katılım ve Dinamikliği	842	3.43	7.90
Dağıtımçı Liderlik (Toplam)	842	3.40	30.22

Tablo 1'de görüldüğü gibi, öğretmenler dağıtımçı liderlik ölçeğinin toplam puanına ($\bar{X} = 3.40$) "çok katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenler, dağıtımçı liderliğin "açık liderlik" alt boyutuna ($\bar{X} = 3.49$), "çok katılıyorum", "okul kültürü" alt boyutuna ($\bar{X} = 3.29$) "orta düzeyde katılıyorum", "çalışanların katılım ve dinamikliği" alt boyutuna ise ($\bar{X} = 3.43$) "çok katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar en fazla "açık liderlik" alt boyutuna ($\bar{X} = 3.49$) katılırken, en az ise "okul kültürü" alt boyutuna ($\bar{X} = 3.29$) katılmışlardır.

Öğretmen Motivasyonu ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin "içsel motivasyon" ve "dışsal motivasyon" alt boyutlarına ilişkin bulgular aşağıda Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 22. Öğretmen Motivasyonu ve Alt Boyutlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Puanları

Boyut/Ölçek	N	\bar{X}	Ss
İçsel Motivasyon	842	3.61	7.18
Dışsal Motivasyon	842	4.33	6.75
Öğretmen Motivasyonu (Toplam)	842	3.99	11.81

Tablo 2’de görüldüğü gibi, öğretmenler öğretmen motivasyonu ölçeğinin toplam puanına ($\bar{X}=3.99$) “çok katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenler, öğretmen motivasyonunun “içsel motivasyon” alt boyutuna ($\bar{X}=3.61$), “çok katılıyorum” şeklinde görüş belirtirken “dışsal motivasyon” alt boyutuna ($\bar{X}=4.33$) “tamamen katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar öğretmen motivasyonunun “dışsal motivasyon” ($\bar{X}=4.33$) alt boyutuna “içsel motivasyon” ($\bar{X}=3.61$) alt boyutundan daha fazla katılım göstermişlerdir.

Öğretmen Yaratıcılığı ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin yaratıcılık düzeylerinin "uzmanlık", "yaratıcı düşünme becerisi" ve "motivasyon" alt boyutlarına ilişkin bulgular aşağıda Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 33. Öğretmen Yaratıcılığı ve Alt Boyutlarına İlişkin Öğretmen Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Puanları

Boyut/Ölçek	N	\bar{X}	Ss
Uzmanlık	842	4.21	5.67
Yaratıcı Düşünme Becerisi	842	3.82	6.36
Motivasyon	842	3.20	6.73
Öğretmen Yaratıcılığı (Toplam)	842	3.78	15.40

Tablo 3’de görüldüğü üzere, öğretmenler öğretmen yaratıcılığı ölçeğinin toplam puan ortalamasına ($\bar{X}=3.78$) “çok katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenler, öğretmen yaratıcılığının “uzmanlık” alt boyutuna ($\bar{X}=4.21$) “tamamen katılıyorum”, “yaratıcı düşünme becerisi” alt boyutuna ($\bar{X}=3.82$) “çok katılıyorum”, “motivasyon” alt boyutuna ($\bar{X}=3.20$) ise “orta düzeyde katılıyorum” derecesinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcılar en fazla öğretmen yaratıcılığının “uzmanlık” alt boyutuna katılırken en az ise “motivasyon” alt boyutuna katılmışlardır.

Dağıtımçı Liderlik Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Katılımcı Algularının Dağıtımçı Liderlik Alt Boyutları İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Sonuçları

Boyut/Ölçek	1	2	3	4	5	6	7
1. Açık Liderlik							
2. Okul Kültürü	.85**						
3. Çalışanların Katılım ve Dinamikliği	.49**	.62**					
4. Dağıtımçı Liderlik (Toplam)	.92**	.95**	.74**				
5. İçsel Motivasyon	.37**	.40**	.38**	.43**			
6. Dışsal Motivasyon	.29**	.27**	.27**	.31**	.43**		
7. Öğretmen Motivasyonu (Toplam)	.39**	.40**	.38**	.44**	.85**	.83**	

Tablo 4'de görüldüğü gibi, dağıtımçı liderliğin "açık liderlik" alt boyutu ile öğretmen motivasyonunun "içsel motivasyon" alt boyutu arasında ($r=.37$; $p<.01$) pozitif yönde "orta" düzeyde, "dışsal motivasyon" alt boyutu arasında ($r=.29$; $p<.01$) pozitif yönde "düşük" düzeyde ve "öğretmen motivasyonu" toplam puanı arasında ($r=.39$; $p<.01$) pozitif yönde "orta" düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Dağıtımçı liderliğin "okul kültürü" alt boyutu ile öğretmen motivasyonunun "içsel motivasyon" alt boyutu arasında ($r=.40$; $p<.01$) pozitif yönde "orta" düzeyde, "dışsal motivasyon" alt boyutu arasında ($r=.27$; $p<.01$) pozitif yönde "düşük" düzeyde ve "öğretmen motivasyonu" toplam puanı arasında ($r=.40$; $p<.01$) pozitif yönde "orta" düzeyde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Dağıtımçı liderliğin "çalışanların katılım ve dinamikliği" alt boyutu ile öğretmen motivasyonunun "içsel motivasyon" alt boyutu arasında ($r=.38$; $p<.01$) pozitif yönde "orta" düzeyde, "dışsal motivasyon" alt boyutu arasında ($r=.27$; $p<.01$) pozitif yönde "düşük" düzeyde ve "öğretmen motivasyonu" toplam puanı arasında ($r=.38$; $p<.01$) pozitif yönde "orta" düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin dağıtımçı liderliğin geneline yönelik algıları ile öğretmen motivasyonu ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; "dağıtımçı liderlik" ile öğretmen motivasyonunun "içsel motivasyon" alt boyutu arasında ($r=.43$; $p<.01$) pozitif yönde "orta" düzeyde, "dışsal motivasyon" alt boyutu arasında ($r=.31$; $p<.01$) pozitif yönde "orta" düzeyde ve "öğretmen motivasyonu" toplam puanı arasında ($r=.44$; $p<.01$) pozitif yönde "orta" düzeyde anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Dağıtımçı Liderlik Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Yaratıcılık Düzeyleri Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Katılımcı Görüşlerinin Dağıtımçı Liderlik Alt Boyutları İle Öğretmenlerin Yaratıcılık Düzeyleri Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Sonuçları

Boyut/Ölçek	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Açık Liderlik								
2. Okul Kültürü	.85**							
3. Çalışanların Katılım ve Dinamikliği	.49**	.62**						
4. Dağıtımçı Liderlik (Toplam)	.92**	.95**	.74**					
5. Uzmanlık	.20**	.19**	.25**	.23**				
6. Yaratıcı Düşünme Becerisi	.16**	.15**	.18**	.18**	.71**			
7. Motivasyon	.54**	.60**	.46**	.61**	.37**	.83**		
8. Öğretmen Yaratıcılığı (Toplam)	.37**	.40**	.37**	.43**	.83**	.87**	.76**	

Tablo 5'de görüldüğü üzere, dağıtımçı liderliğin "açık liderlik" alt boyutu ile öğretmen yaratıcılığının "uzmanlık" alt boyutu ($r=.20$; $p<.01$) ve "yaratıcı düşünme becerisi" alt boyutu ($r=.16$; $p<.01$) arasında pozitif yönde "düşük" düzeyde, "açık liderlik" alt boyutu ile öğretmen yaratıcılığının "motivasyon" alt boyutu ($r=.54$; $p<.01$) ve "öğretmen yaratıcılığı" toplam puanı ($r=.37$; $p<.01$) arasında pozitif yönde "orta" düzeyde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Dağıtımçı liderliğin "okul kültürü" alt boyutu ile öğretmen yaratıcılığının "uzmanlık" alt boyutu ($r=.19$; $p<.01$) ve "yaratıcı düşünme becerisi" alt boyutu ($r=.15$; $p<.01$) arasında pozitif yönde "düşük" düzeyde, "açık liderlik" alt boyutu ile öğretmen yaratıcılığının "motivasyon" alt boyutu ($r=.60$; $p<.01$) ve öğretmen yaratıcılığı toplam puanı ($r=.40$; $p<.01$) arasında pozitif yönde "orta" düzeyde anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Dağıtımçı liderliğin "çalışanların katılım ve dinamikliği" alt boyutu ile öğretmen yaratıcılığının "uzmanlık" alt boyutu ($r=.25$; $p<.01$) ve "yaratıcı düşünme becerisi" alt boyutu ($r=.18$; $p<.01$) arasında pozitif yönde "düşük" düzeyde, "çalışanların katılım ve dinamikliği" alt boyutu ile öğretmen yaratıcılığının "motivasyon" alt boyutu ($r=.46$; $p<.01$) ve öğretmen yaratıcılığı toplam puanı ($r=.37$; $p<.01$) arasında pozitif yönde "orta" düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin dağıtımçı liderliğin geneline yönelik algıları ile öğretmen yaratıcılığının alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, dağıtımçı liderlik ile öğretmen yaratıcılığının "uzmanlık" alt boyutu arasında ($r=.23$; $p<.01$) ve "yaratıcı düşünme becerisi" alt boyutu ($r=.18$; $p<.01$) arasında pozitif yönde "düşük" düzeyde anlamlı bir ilişki görülürken, dağıtımçı liderliğin toplam puanı ile öğretmen yaratıcılığının "motivasyon" alt boyutu ($r=.61$; $p<.01$) ve öğretmen yaratıcılığı ($r=.43$; $p<.01$) arasında pozitif yönde "orta" düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonucunda, öğretmenler ilköğretim müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarını; dağıtımçı liderliğin "açık liderlik" ve "çalışanların katılım ve dinamikliği" alt boyutları ile ölçeğin toplamında "çok katılıyorum" düzeyinde; "okul kültürü" alt boyutunda ise "orta düzeyde katılıyorum" derecesinde değerlendirmişlerdir. Bu sonuç, ilköğretim yapan öğretmenlerin ilköğretim müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışlarını "çok" düzeyinde sergilediklerini düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Chang (2011) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları bu bulgu ile bir paralellik göstermektedir. Engel-Silva (2009) tarafından yapılan araştırma da çoğu okulda dağıtımçı liderlik uygulamalarının mevcut olduğu

yönündedir. Eğitim sisteminin artan karmaşasında hiç kimsenin liderlik fonksiyonlarını yerine getirmede bilgi, beceri ve yeteneklerin tümüne sahip olamaması liderlik fonksiyonlarının dağıtımını gerektirmektedir (Hulpia ve Devos, 2009). Bunun bir sonucu olarak, dağıtımcı, paylaşımcı veya işbirlikli liderliğe ilişkin gelişmelere yönelme, özellikle okullarda ve yüksek idare hizmetlerinde başlatılan yeni politika ve programlarda belirgin hale gelmektedir (Hallinger ve Heck, 2009). Bununla birlikte, araştırmada "okul kültürü" boyutuna diğer boyutlardan daha düşük düzeyde katılımın olması, dağıtımcı liderliğin anlam kazandığı bir okul kültürünün yeteri kadar sağlanamadığı şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenler, öğretmen motivasyonunun toplam ölçek puanı ile "içsel motivasyon" alt boyutunu "çok katılıyorum" derecesinde değerlendirirken, "dışsal motivasyon" alt boyutunu "tamamen katılıyorum" düzeyinde değerlendirmişlerdir. Özdoğru ve Aydın (2012) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenler genel motivasyon düzeylerini oldukça (çok) düzeyinde değerlendirmişlerdir. Motivasyon birey ve çevrenin etkileşiminden ortaya çıkan psikolojik bir süreçtir (Latham ve Pinder, 2005). Öğretmen motivasyonu, öğrencilerin öğrenmeye güdülenmesi için önemli bir etkidir. Motive olmamış bir öğretmenin öğrencilerini motive etmesi zordur (Jesus ve Lens, 2005; Atkinson, 2000). Motive olan öğretmen, öğrencileri için uygun olan öğrenme modellerini araştırır, öğrencilerin kendi üretim süreçlerini planlamaları için teşvik eder, her öğrencinin gereksinimini bulmaya çalışır ve ona göre davranır. Okulda öğrencilerle çalışmaya heveslidir, öğrencilerinin gösterdiği performanstan gurur duyar (Atkinson, 2000). Dolayısıyla eğitim sisteminin başarıya ulaşması bir anlamda motive olan öğretmenlere bağlıdır denilebilir. Araştırma sonucunda da öğretmenler motivasyon düzeylerini "çok katılıyorum" düzeyinde değerlendirmişlerdir. Bu durum, eğitimin temel ögesi olan öğretmenlerin mesleklerini sevdiğini, mesleklerini doyum kaynaklarından biri olarak gördüklerini, yaptıkları işin öğrenciler üzerindeki olumlu sonuçlarından mutluluk duydukları şeklinde yorumlanabilir.

İlkokullarda görev yapan öğretmenler, kendi yaratıcılık düzeylerini öğretmen yaratıcılığının "uzmanlık" alt boyutuna "tamamen katılıyorum", "yaratıcı düşünme becerisi" alt boyutuna "çok katılıyorum", "motivasyon" alt boyutuna "orta düzeyde katılıyorum" şeklinde değerlendirirken, öğretmen yaratıcılığının toplam ölçek puanına "çok katılıyorum" derecesinde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenlerin "uzmanlık" boyutuna tamamen katılım göstermeleri, eğitim ve deneyim durumlarına dayalı olarak sahip oldukları teknik becerilerden ötürü kendilerini uzman olarak görebildikleri şeklinde yorumlanabilir. Motivasyon alt boyutuna orta düzeyde katılım göstermeleri, okulda yaratıcılıklarını gösterecekleri imkanların sağlanması açısından sıkıntı yaşayabildikleri şeklinde düşünülebilir. Bu nedenle okullarda öğretmenlerin yaratıcı fikirleri desteklenmeli yaratıcı fikirler üretebilecekleri ortamlar sağlanmalıdır. Öğretmenlerin, "yaratıcı düşünme becerisi" alt boyutu ve "öğretmen yaratıcılığı" toplam puanına çok düzeyde katılım göstermeleri kendi yaratıcılık düzeylerini yüksek olarak değerlendirdikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Lapeniene ve Bruneckiene (2010) tarafından yapılan araştırmada da öğretmenler kendilerinin yaratıcılık potansiyeline sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Araştırma sonucuna göre, dağıtımcı liderlik ve alt boyutları (açık liderlik, okul kültürü ile çalışanların katılım ve dinamikliği) ile öğretmen motivasyonu ve tüm alt boyutları (içsel motivasyon, dışsal motivasyon) arasında pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dağıtımcı liderliğin uygulanması için öğretmen motivasyonu ve katılımı önemli bir unsurdur (Chang, 2011). Öğretmenler istekli olurlarsa, kendi uzmanlık alanlarında yapacakları liderlikte daha başarılı olacaklardır. Dağıtımcı liderlik, uygulamalarda öğretmenlerin de inisiyatif alabildikleri bir liderlik uygulaması olmasından ötürü öğretmenlerin motivasyonu ile ilişkisi ortaya çıkmış olabilir. Nitekim Mayrowetz, Murphy ve

Louis (2009) çalışmalarında liderliğin dağıtımının öğrenciler için nasıl ve niçin olumlu bir sonuca yol açabildiğini araştırmışlardır. Onlar liderlik performansının çok yönlü olmasının sonucunda, okullarına yönelik daha kapsamlı bir bakış açısıyla daha donanımlı ve motive edilmiş eğitimcilerin ortaya çıkabileceğini ve bu eğitimcilerin de yenilik çabalarını hem derinleştirme hem de yayma ile ilgili liderlik davranışlarını sırayla gösterebileceklerini savunmaktadırlar. Day (2007) tarafından yapılan çalışmada da dağıtımcı liderliğin çalışanların moralini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Day, 2007: 19'dan Akt. Harris, 2009). Dolayısıyla, araştırmada ulaşılan dağıtımcı liderlik ve motivasyon ilişkisi bu bakımdan anlaşılabilir bir nitelik taşımaktadır.

Açık liderlik; çalışanların gücünü kabul etmeyi, paylaşmayı, alçakgönüllülüğü, merakı, hesap verebilirliği ve anlayışı gerektirir (Li, 2011). Dağıtımcı liderliğin "açık liderlik boyutu" da ulaşılabilirliği, güveni, işbirliğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarıyla ilişkisi olması doğal karşılanabilir. Çünkü, yöneticilerin öğretmenlere güven vermesi, ihtiyaçları olduğunda onları desteklemeleri, olumlu davranış sergilediklerinde onları takdir etmeleri öğretmenlerin motivasyon düzeylerini etkilemektedir (Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın, 2013). Bunun yanında paylaşılan ortak değerler etkili okul kültürü için belirlenen özelliklerden biridir (Hoy ve Miskel, 2010). Paylaşılan değerler güçlü bir örgüt kimliği sağlar, toplu katılımı mümkün kılar, kalıcı bir toplumsal sistem sağlar ve bürokratik kontrollere duyulan gereksinimi azaltır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bu açıdan bakıldığında, kültürün çalışan motivasyonu üzerinde büyük bir etkisi olduğu ileri sürülmektedir (Owoyemi ve Ekwoaba, 2014). Dolayısıyla, dağıtımcı liderliğin okul kültürü boyutu ile öğretmen motivasyonunun içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve toplam ölçek puanı arasında ilişki olması doğaldır. Öte yandan araştırmada okul kültürünün paylaşımcı, işbirlikçi, demokratik bir yapı oluşturması öğretmenlerin içsel motivasyon düzeyleri ve öğretmen motivasyonunun toplam ölçek puanı ile orta düzey bir ilişki ortaya çıkarken, dışsal motivasyon düzeyleri ile düşük düzey bir ilişki saptanmıştır. Öğretmenlerin kararlara katılım göstermesi, fikirlerini açıkça ifade etmeleri, uzmanlık alanlarına göre liyakat esas alınarak kurul ve komisyonların oluşturulması gibi etmenler daha çok içsel motivasyonla ilgilidir denilebilir. Ayrıca çalışanlar katılım ve dinamik bir çalışma ortamında çalıştıklarında motivasyon düzeyleri bu durumdan etkilenebilir. Bu bulgulardan yola çıkarak dağıtımcı liderlik ile öğretmen motivasyonu arasında genel anlamda orta düzey bir ilişki ortaya çıktığı söylenebilir.

Araştırmada, dağıtımcı liderliğin "açık liderlik", "okul kültürü" ve "çalışanların katılım ve dinamikliği" alt boyutları ile öğretmen yaratıcılığının "uzmanlık" ve "yaratıcı düşünme becerisi", "motivasyon" alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Dağıtımcı liderlikte açık liderlik; öğretmen, yönetici arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Uçar, 2015). Okul yöneticisi demokratik bir yönetim havası oluşturmak, herkesin fikir ve önerilerine açık olmak, öğretmen ve öğrenciler tarafından yapılan hataları hoş görmek, yaratıcılığı teşvik edecek takımları oluşturmak ve etkin kılmak, okulda imkan ve fırsatları arttırmak, öğretmen ve öğrencilerle olumlu ilişkiler kurmak, onların ilgilerini belirleyerek ilgilerinin programa yansımaları sağlamak, yenilikler yapmak ve yeniliklere açık olmak, ihtiyaç duyulan kaynakları temin etmek, yaratıcılığın önündeki yapısal ve psikolojik engelleri kaldırmak ve yaratıcılık özellikleriyle örnek teşkil etmek gibi bir takım sorumluluklara sahiptir (Töremen, 2003). Dağıtımcı liderlik; uygulamaların örgüt üyeleri arasında paylaştırıldığı yatay bir liderlik biçimidir. Burada örgütsel etki ve kararlar bireyin yönetimiyle değil bireylerin etkileşimi tarafından yaratılır (Harris, 2008). Dolayısıyla dağıtımcı liderlik, çalışanlar arasında etkileşim ve işbirliğine yol açmaktadır. Bu durum yaratıcılığın gelişmesi için de önemlidir. Bu nedenle, ilkökul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile

öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Yaratıcılık, her insanda bulunan bir yetenektir. Ancak dışarıdan gelen etkilerle bu yaratıcı yetenek başka birtakım yeteneklerin altında örtülü kalmaya zorlanabilmektedir (Rawlinson, 1995). Bu bağlamda öğretmen yaratıcılığının ortaya çıkmasında öğretmenlerin görev yaptıkları okul kültürü önemli bir etkiye sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, okulun tüm bileşenlerini yönetim uygulamalarına katmayı hedefleyen dağıtımçı liderlik davranışları, öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki anlaşılabilir. Ancak bu ilişki, dağıtımçı liderliğin okul kültürü alt boyutu ile öğretmen yaratıcılığının uzmanlık ve yaratıcı düşünme becerisi alt boyutları arasında "düşük"; motivasyon alt boyutu ve öğretmen yaratıcılığı toplam puanı arasında "orta" düzeydedir. Bu ilişki, öğretmenlerin dağıtımçı liderliğin hakim olduğu bir okul kültüründe yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkan ve ortamlarla daha çok karşılaşılabildiklerinden kaynaklanıyor olabilir.

Lider ve çalışma grubu arasındaki iyi iletişim yaratıcılığı desteklemektedir. Yaratıcılığı destekleyen bir yönetim; becerilerin çeşitliliğini temsil eden ve birbirleri ile iletişime geçen, birbirlerine güven duyan, yapıcı yollarla birbirlerinin fikirlerine meydan okuyan, birbirlerini destekleyen ve yaptıkları işe bağlılık duyan etkili çalışma grupları oluşturma gibi davranışları içermektedir (Amabile, 1997). Dağıtımçı liderliğin de temelinde etkileşim ve iletişim yatmaktadır. Dağıtımçı liderliğin çalışanların katılım ve dinamikliği alt boyutu ile öğretmen yaratıcılığı arasındaki ilişki bu açıdan değerlendirilebilir. Yapılan araştırmalarda bireylere açık talimatlarla ya da duruma göre yetki verildiğinde bireylerin daha çok alışılmadık veya yararlı fikirler üretme eğilimi gösterdikleri sonucu elde edilmiştir (Amabile vd., 1996). Dağıtımçı liderlik bu yönüyle liderlik uygulamasının lider, izleyen ve okul koşulları arasında dağıtılan (Harris, 2007) bir liderlik biçimi olmasından ötürü, öğretmenlerin yaratıcılıklarını gösterecekleri olanaklar sağlama konusunda ortamlar oluşturmaktadır. Nitekim bu araştırmada da, ilkökul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri arasında ilişki olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, son zamanlarda yapılan çalışmalar, liderliğin tek kişi ile sınırlandırılmadığı zaman okulların daha etkili olduğunu ve okul gelişimi ve örgütsel değişimi kolaylaştırdığı sonucunu ortaya koymaktadır (Hulpia, Devos ve Keer, 2011). Bu bakımdan dağıtımçı liderliğin uygulandığı bir okul kültürünün oluşturulması okulların verimliliği açısından önem taşımaktadır. Dağıtımçı liderliğin uygulandığı bir okulda inisiyatif alan öğretmen, kendini değerli hissedeceğinden motivasyonu artacak ve bilgilerini paylaşma ve girişimde bulunma imkanı bulacağından yaratıcılığını gösterebilecektir. Bu bakımdan öğretmen motivasyonu ve öğretmen yaratıcılığı açısından okullarda dağıtımçı liderlik uygulamalarının artırılması gerekmektedir.

Kaynakça

- Acuner, T., Baki, B. ve Cengiz, E. (2004). Yaratıcı örgüt kültürü faktörlerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma: Trabzon yurdu müdürlüğü örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 325-338.
- 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.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T.M., Conti, R. Coon, H. Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.

- Atkinson, E.S. (2000). An investigation into the relationship between teacher motivation and pupil motivation. *Educational Psychology*, 20(1), 45-57.
- Bayrakçı, E. (2010). Lider davranışlarının çalışan motivasyonu üzerine etkisi: İpliksan A.Ş. Bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2 (2), 15-32.
- Buble, M., Juras, A., & Matic, A. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management*, 19(1), 161-193.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251-269.
- Carey, K. (2004). The real value of teachers. *The Education Trust*, 8 (1), 3-43.
- Chang, H. (2011). A study of the relationships between distributed leadership, teacher academic optimism and student achievement in Taiwanese elementary schools. *School Leadership and Management*, 31 (5), 491-515
- Cheung, R.H.P. (2012). Teaching for creativity: examining the beliefs of early childhood teachers and their influence on teaching practices. *Australasian Journal of Early Childhood*, 37 (3), 43-51.
- Copland, M.A. (2003). Leadership of inquiry: building and sustaining capacity for school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25 (4), 375-395.
- Craft, A. (2003). The limits to creativity in education: dilemmas for the educator. *British Journal of Educational Studies*, 51 (2), 1113-1127.
- Currie, G. Lockett, A., & Suhomlinova, O. (2009). The institutionalization of distributed leadership: a 'catch-22' in English public services. *Human Relations*, 62 (11), 1735-1761.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*, The Albert Shanker Institute. Retrieved from <http://www.shankerinstitute.org/sites/shankers/files/building.pdf>
- Engel-Silva, M.R. (2009). *The role of distributed leadership quality educational organizations* (Unpublished doctoral dissertation). California State University, California, ABD.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Fernet, C. (2013). The role of work motivation in psychological health. *Canadian Psychological Association*. 54 (1), 72-74.
- Fletcher, L.H. (2005). Distributing leadership in primary schools. *Education*, 3-13, 46-50.
- Hallinger, P., & Heck, R.H. (2009). Distributed leadership in schools: Does system policy make a difference? In A. Harris (Ed). *Distributed leadership* (pp. 101-117). London: Springer.
- Harris, A. (2007). Distributed leadership: conceptual confusion and empirical reticence. *International Journal of Leadership in Education*, 10 (3), 315-325.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46 (2), 172-188.
- Harris, A. (2009). Distributed leadership: what we know?. In A. Harris (Ed), *Distributed leadership* (pp.11-21). London: Springer.

- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS)*, 22(1), 31–34.
- Hattie, J. (2003). Teachers make a difference what is the research evidence. Paper presented at the Australian Council for Educational Research Annual Conference on Building Teacher Quality, Melbourne. Retrieved from <http://www.Educationalladers.govt.nz/Pedagogy-and-assessment>.
- Haycock, K. (1998). Good teaching matters: how well-qualified teachers can close the gap. *The Education Trust*, 17 (4), 3-14.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal September*, 46 (3), 659–689.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of Management*, 23 (3), 409-473.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2009). Exploring the link between distributed leadership and job satisfaction of school leaders. *Educational Studies*, 35 (2), 153–171.
- Hulpia, H., Devos, G., & Keer, H.V. (2010). The influence of distributed leadership on teachers' organizational commitment: a multilevel approach. *The Journal of Educational Research*, 103, 40–52.
- Hulpia, H., Devos, G., & Keer, H.V. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47 (5), 728-771.
- Jesus, S.N., & Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology: An International Review*, 54 (1), 119–134.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kasenga, F., & Hurtig, A.K. (2014). Staff motivation and welfare in Adventist health facilities in Malawi: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 14 (486), 1-9.
- Koçak, R.D. ve Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 76-88.
- Lapeniene, D., & Bruneckiene, J. (2010). Teachers' creativity in the domain of Professional activity analysis of individual factors. *Economics and Management*, 15, 642-649.
- Latham, G.P., & Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Leal, E.A., Miranda, G.J., & Carmo, C.R.S. (2013). Self-determination theory: an analysis of student motivation in an accounting degree program. *R. Cont. Fin.–USP, São Paulo*, 24 (62), 162-173.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28 (1), 27-42.

- Li, C. (2011). *Açık liderlik*. (Çev. G. Aksoy). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Lima, J. A. (2008). Department networks and distributed leadership in schools. *School Leadership and Management*, 28 (2), 159-187.
- Louis, K. S., Mayrowetz, D., Smiley, M. & Murphy, J. (2009). The role of sensemaking and trust in developing distributed leadership. In A. Harris (Ed). *Distributed leadership* (pp. 157-180). London: Springer.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (2013). *Eğitim yönetimi*. (Çev. G. Arastaman), Ankara: Nobel.
- Mayrowetz, D, Murphy, J., Louis, K.S., & Smylie, M.A. (2009). Conceptualizing distributed leadership as a school reform: Revisiting job redesign theory. K. Leithwood, B. Mascall & T. Strauss (Ed). *Distributed Leadership According to the Evidence* içinde (pp. 167-196). Newyork: Routledge.
- McGuinness, R. (2009). The practice of distributed leadership: A bridge from social deprivation to academic achievement?. *The International Journal of Learning*, 16 (5), 67-76.
- Mehta, R., Dubinsky, A. J., & Anderson, R.E. (2003). Leadership style, motivaton and performance in international marketing channels. *European Journal of Marketing*, 37 (1/2), 50-85.
- Mousavi, S. H., Heidary, A., & Pour F. K. (2011). The relationship between leadership styles and physical education teachers creativity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(3), 82-84.
- Morcom, V., & MacCallum, J. (2009). Motivation in action' in a collaborative primary classroom: developing and sustaining teacher motivation. *Australian Journal of Teacher Education*, 34 (6), 22-40.
- Mumford, M.D. (2000). Managing creative people: strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.
- Nystrom, P.C., Ramamurthy, K., & Wilson, A.L. (2002). Organizational context, climate and innovativeness: aadoption of imaging technology. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19, 221-247.
- Owens, R. G. (1987). *Organizational behavior in education*, New Jersey: Prentice- Hall.
- Owoyemi, O.O., & Ekwoaba, J.O. (2014). Organisational culture: a tool for management to control, motivate and enhance employees' performance. *American Journal of Business and Management*, 3 (3), 168-177.
- Özdoğru, M. ve Aydın, B. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 357-367.
- Rawlinson, J. G. (1995). *Yaratıcı düşünce ve beyin fırtınası*. (Çev. O. Değirmen), İstanbul: Rota.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J.J. (2004). Leadership and creativity: understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 55 – 77.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları*. (Çev: A. Ögüt). Ankara: Nobel.

- Robbins, S. P., & Judge, T.A. (2012). *Örgütsel davranış*, (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel.
- Robinson, V.M.J. (2009). Fit for purpose: An educationally relevant account of distributed leadership. In A. Harris (Ed). *Distributed leadership* (pp. 219-240). London: Springer.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Saracho, O. (2012). Creativity theories and related teachers' beliefs. *Early Child Development and Care*, 182 (1), 35-44.
- Schwartz, D.J. (1997). *Büyük düşünmenin büyüü*, (Çev. T. Türkoğlu). İstanbul: Sistem.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B. Dutton, J., & Kleiner, A. (2014). *Öğrenen okullar*, (Çev. Ed. M.Çetin). Ankara: Nobel.
- Simplicio, J.S.C. (2000). Teaching classroom educators how to be more effective and creative teachers. *Education*, 120(4), 675-679.
- Spillane, J.P., Camburn, E.M., Pustejovsky, J., Pareja, A.S., & 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., & Diamond, J.B. (2007). A distributed perspective on and in practice. In J.P. Spillane & J.B. Diamond (Ed). *Distributed leadership in practice* (pp. 146-166). Newyork: Teacher College.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J.B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36 (1), 3-34.
- Spillane, J. P., & Healey, K. (2010). Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective. *The Elementary School Journal*, 111 (2), 253-281.
- Spillane, J.P., & Orlina, E.C. (2005). Investigating leadership practice: exploring the entailments of taking a distributed perspective. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 157–176.
- Thahier, R., Ridjal, S., & Risani, F. (2014). The influence of leadership style and motivation upon employee performance in the provincial secretary office of west sulawesi. *Social Sciences and Humanities*, 6 (1), 116-124.
- Thorpe, R., Gold, J., & Lawler, J. (2011). Locating Distributed Leadership, *International Journal of Management Reviews*, 13, 239–250.
- Timperley, H. (2005). Distributed leadership: developing theory from practice. *Journal of Curriculum Studies*, 37 (4), 395–420.
- Timperley, H.S. (2009). Distributed leadership to improve outcomes for students. In K. Leithwood, B. Mascall & T. Strauss (Ed). *Distributed leadership according to the evidence* (pp. 197-222). Newyork: Routledge.
- Töremen, F. (2003). Yaratıcı okul ve yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 3(1), 227-253.
- Uçar, R. (2015). *İlkokul öğretmenlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır, Türkiye.

- Uluköy, M., Kılıç, R. ve Bozkaya, E. (2014). Hiyeraraşik yapısı yüksek olan kurumlarda liderlik yaklaşımlarının çalışanların motivasyonu üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 191-206.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), 145-158.
- Zhou, J., & Su, Y. (2010). A missing piece of the puzzle: the organizational context in cultural patterns of creativity. *Management and Organization Review*, 6 (3), 391–413.