

Received/Geliş

: 2024 October/Ekim

Accepted/Kabul

: 2024 November/Kasım

Published/Yayın

: 2024 December/Aralık

## Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Davranışlarının Öğretmen Yenilikçi İş Davranışına Etkisinin İncelenmesi

Murat Duman<sup>1</sup> Mine Şenol<sup>2</sup> Fatma Gökna<sup>3</sup> Tolga Alaca<sup>4</sup> Mehmet Dayıoğlu<sup>5</sup> Halim Türk<sup>6</sup>  
Sedat Çağlar<sup>7</sup> Serap Akdemir Aslan<sup>8</sup> Canan İlba<sup>9</sup> İbrahim Halil Temizbaş<sup>10</sup> Funda Doğan<sup>11</sup>

**Atıf/Reference:** Duman, M., Şenol, M., Gökna, F., Alaca, T., Dayıoğlu, M., Türk, H., Çağlar, S., Akdemir Aslan, S., İlba, C., Temizbaş, İ.H. ve Doğan, F. (2024). Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Davranışlarının Öğretmen Yenilikçi İş Davranışına Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(4), 458-465.

### Özet

Bu araştırmada, okul müdürlerinin yaratıcı liderlik davranışlarının öğretmen yenilikçi iş davranışına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, ilişkisel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin yenilikçi iş davranışı ve okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri algıları ortalamanın üstünde çıktığı görülmektedir. Cinsiyete göre incelemede; erkeklerin yenilikçi iş davranışı algısı kadınlardan fazla çıkmıştır. Yine erkeklerin okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri algısı kadınlardan fazla çıkmıştır. Yaşa göre incelemede; 41 yaş ve üstü olan öğretmenlerin okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri algıları 31-40 yaşındaki öğretmenlerden daha fazla çıkmıştır. Diğer yandan geriye kalan yenilikçi iş davranışı algıları yaş gruplarına göre değişmemektedir. Daha önce inovasyon eğitimi alma durumlarına göre incelemede; daha önce inovasyon eğitimi alanlar ile eğitimi almayanlar arasında herhangi bir fark çıkmamıştır. Hizmet yılına göre incelemede; 16 yıl ve üstü hizmet yılına sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin yaratıcı liderlik algısı 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası hizmet yılına sahip öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır. Son olarak katılımcıların yenilikçi iş davranışı algıları ile okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri algıları arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki çıkmıştır. Yine okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin öğretmenlerin yenilikçi iş davranışı algılarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Diğer bir ifade ile katılımcıların; okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri davranışı boyutundaki 100 birimlik artışın yenilikçi iş davranışını % 44,6 artırmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Okul müdürü, öğretmen, yaratıcı liderlik, yenilikçi iş davranışı.

<sup>1</sup> Müdür Yardımcısı; Selahaddin Müzeyyen Kaçaker Anaokulu, <https://orcid.org/0009-0000-2924-076X>; muratdumanarge@gmail.com;

<sup>2</sup> Müdür Yardımcısı; Beylikdüzü Bizimkent İlkokulu, <https://orcid.org/0009-0008-7042-1413>; mineuzunhan@gmail.com;

<sup>3</sup> Müdür Yardımcısı; Mareşal Fevzi Çakmak İlkokulu, <https://orcid.org/0009-0006-7894-3131>; fatmagoknar9@gmail.com;

<sup>4</sup> Okul Müdürü; Avcılar Selahaddin Müzeyyen Kaçaker Anaokulu, <https://orcid.org/0009-0008-7180-1135>; tolgaalaca@gmail.com;

<sup>5</sup> Okul Müdürü; Konak Gültepe Nene Hatun MTAL, <https://orcid.org/0009-0009-1631-0998>; mehmet1618@gmail.com;

<sup>6</sup> Okul Müdürü; Uluslararası Seferihisar İMKB AİHL, <https://orcid.org/0009-0002-3443-2437>; halimturk@gmail.com;

<sup>7</sup> Okul Müdürü; Ali Fuat Cebesoy Ortaokulu, <https://orcid.org/0009-0005-9070-5059>; scaglar26@gmail.com;

<sup>8</sup> Öğretmen; Melek Aknıl Çok Programlı Anadolu Lisesi, <https://orcid.org/0009-0007-1570-0156>; serapakdemir\_88@hotmail.com;

<sup>9</sup> Müdür Yardımcısı; Sancaktar Hayrettin Ortaokulu, <https://orcid.org/0009-0000-8521-6625>; cananilbay@gmail.com;

<sup>10</sup> Müdür Yardımcısı; Bezmialem Valide Sultan Kız AİHL, <https://orcid.org/0009-0005-1509-4390>; ibrahim.temizbas@hotmail.com;

<sup>11</sup> Öğretmen; Battalgazi İlçe MEM, <https://orcid.org/0009-0000-7591-039X>; fundadogan1508@gmail.com;

## **Investigating the Effect of School Principals' Creative Leadership Behaviors on Teachers' Innovative Work Behavior**

### **Abstract**

This study aims to examine the effects of school principals' creative leadership behaviors on teachers' innovative work behavior. The study was conducted using a relational screening model. As a result of the study, it is seen that teachers' innovative work behavior and school principals' creative leadership traits perceptions are above average. In the examination according to gender; men's perception of innovative work behavior is higher than women. Again, men's perception of school principals' creative leadership traits is higher than women. In the examination according to age; teachers aged 41 and above have higher perceptions of school principals' creative leadership traits than teachers aged 31-40. On the other hand, the remaining innovative work behavior perceptions do not change according to age groups. In the examination according to previous innovation training status; no difference was found between those who received innovation training and those who did not. In the examination according to years of service; the creative leadership perception of school principals of teachers with 16 years of service and above was higher than teachers with 6-10 years of service and 11-15 years of service. Finally, a moderate, significant and positive relationship was found between participants' perceptions of innovative work behavior and school principals' creative leadership traits. Again, the creative leadership characteristics of school principals significantly predict teachers' perceptions of innovative work behavior. In other words, a 100-unit increase in the dimension of the creative leadership characteristics of school principals increases innovative work behavior by 44.6%.

**Keywords:** School principal, teacher, creative leadership, innovative work behavior.

### **1. Giriş**

Okul liderleri, artan hesap verebilirlik nedeniyle hükümet politikalarına ve kamu taleplerine uymak için öğrenci sonuçlarını iyileştirmek için sürekli olarak baskı altındadır. Okul müdürü bu ikileme doğrudan yüzleşmiştir. Müdürler böyle bir iklimde liderlik etmeye çalıştıkça, okullar daha fazla merkezizsiz hale gelmiş ve müdürlere okul topluluğunun ihtiyaçlarına uygun stratejileri ve müdahaleleri uygulamak için daha fazla özerklik ve yerel kontrol sağlamıştır (Merkle, 2022). Sonuç olarak, okul müdürünün rolü, öğretim ve öğrenmeyi iyileştirmenin ötesine geçen karmaşık bir konuma dönüşmüştür (Leithwood ve Sun, 2012).

Sınıfta teknolojinin sürekli entegrasyonu, öğretim ve liderlik stratejilerinin yeniden şekillendirilmesi, demografik özelliklerin değişmesi ve kıt kaynakların yönetimi ile okul müdürleri, değişimi etkili bir şekilde yönlendirmek için yenilikçi ve yaratıcı problem çözümler olma konusunda zorlayıcı bir konumdadır (Acton, 2021). Ancak, araştırmalar, günümüz okullarında ve kuruluşlarında liderlik etmek için gerekli uygulamalı beceriler arasında, işveren ihtiyaçları ile çalışanlar arasındaki hazırlık düzeyi arasındaki en büyük farka sahip becerinin yaratıcılık ve yenilikçilik olduğunu göstermiştir. Yeniliğe yönelik birçok engel, liderlerin karar alma becerilerinin eksikliğinden, çevrelerinin sosyal ve bağlamsal ortamını tanıyamamalarından ve çoğu yeniliğin diğer yeniliklerle bağlantılı olmasından kaynaklanmaktadır (Gonzales, Garza ve Leon-Zaragoza, 2024).

Okul iyileştirme söz konusu olduğunda, okulların faaliyet gösterdiği bağlam önemli bir rol oynamaktadır. Her okulun kendine özgü bir bağlamı vardır ve bu nedenle karmaşıklıklarının ayrıntılı bir şekilde anlaşılmasını gerektirir. Bu nedenle, müdürler liderlik yaklaşımlarını verilen bağlamlarına göre nasıl ayarlayacaklarını ve okulun belirli ihtiyaçlarına nasıl yaratıcı bir şekilde yanıt vereceklerini öğrenmelidir (Hallinger, 2018). Gerçekten de, araştırmalar okul iyileştirme için temel liderlik özelliklerinin öğretmenlerle sorunları yaratıcı bir şekilde nasıl çözeceğini bilmeyi, fikir üretmeyi, açık fikirliliği ve iyileştirme için yenilikçi değişiklikleri yürütmeyi içerdiğini belirtmiştir (Ganon-Shilon ve Schechter, 2019).

Ayrıca, bağlam ve demografiden bağımsız olarak okul iyileştirme için temel sürecin büyük ölçüde okul liderlerinin yenilik kapasitesine ve insan sermayesine ve pedagojiyi geliştirmeye yönelik yaratıcı bir yaklaşıma bağlı olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, yeni fikirlerin nasıl üretileceğini bilmek ve yenilikçi bir okul kültürü oluşturmak, okulların günümüzün okul iyileştirme taleplerini karşılamalarına yardımcı olmak için gereken önemli becerilerdir (Hitt ve Tucker, 2016). Ancak, okul müdürlerinin okul iyileştirme için yenilikçi fikirler üretme eğilimlerini ve uygulamalarını inceleyen çok az çalışma vardır. Müdürlerin katıldığı sayısız ani zorluk ve liderlik faaliyeti ile birlikte, müdürlerin okul iyileştirme için yenilikçi fikirleri ne ve nasıl ürettiklerini incelemek, etkili 21. yüzyıl okul liderliği için gereken beceriler, bilgi ve eğilimler hakkında daha derin bir anlayış sağlayabilir. Bu çalışmada okul müdürlerinin yaratıcı liderlik davranışlarının öğretmen yenilikçi iş davranışına

etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

## 2. Yöntem

Bu araştırma, ilişkisel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir (Karasar, 2005). Çalışma grubunun seçiminde olasılığa dayanmayan örnekleme çeşidinden uygun (amaca yönelik) örnekleme tekniği kullanılmıştır (Şimşek & Yıldırım, 2013). Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında betimsel istatistiklere ait veriler aşağıdaki Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	171	52.6
	Erkek	154	47.4
Yaş Grupları	31-40 yaş arası	88	27.1
	41 yaş ve üzeri	237	72.9
Hizmet Yılı	6 - 10 yıl arası	25	7.7
	11 - 15 yıl arası	45	13.8
	16 yıl ve üzeri	255	78.5
Daha Önce İnovasyon Eğitimi Alma Durumu	İnovasyon eğitimi ALDIM	38	11.7
	İnovasyon eğitimi ALMADIM	287	88.3
Toplam		325	100.0

p<.05

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan katılımcıların % 52,6’sının kadın olduğu; % 72,9’unun 41 yaş ve üzeri olduğu; % 78,5’inin 16 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip olduğu ve % 88,3’ünün daha önce inovasyon eğitimi almadığı tespit edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak, Sağlam ve Uçar (2019) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği" 29 maddeden oluşan üç faktörlü bir yapı sunmaktadır. Ölçek iç tutarlılık alfa değerinin .93 olduğu görülmüştür. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği, Janssen (2000) tarafından geliştirilmiş, Töre (2017) de Türkçeye uyarlanmıştır. 9 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach alfa değeri .84 çıkmıştır. İstatistik analizlerin IBM SPSS paket programı ile yapılmıştır. Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunun Skewness ve Kurtosis testi ile test edilmiştir.

**Tablo 2.** Ölçek ve Alt Boyutların Normallik Varsayımı

	N	Min	Maks	Ort	S.Sapma	Skewness	Std. Hata	Kurtosis	Std. Hata
Yenilikçi iş davranışı ölçeği	325	2.89	5.00	4.0321	.58126	.134	.135	-.771	.270
Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri genel ölçeği	325	2.14	5.00	3.9943	.69864	-.490	.135	-.242	.270

p < .05

Yenilikçi iş davranışı ve okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ölçeği için çarpıklık ve basıklık değeri +2.0 ile -2.0 arasında olduğu görülmektedir. Tabachnick ve Fidell’ e göre de çarpıklık ve basıklık değeri +2.0 ile -2.0 arasında olduğunu zaman parametrik test olarak kabul edilip ona göre işlem yapılabileceğini ifade etmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu anlamda yenilikçi iş davranışı ve okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ölçeği normallik varsayımına göre uygun ve parametrik analizlerin yapılabileceği gerekmektedir.

Yukarıdaki tabloya göre katılımcıların yenilikçi iş davranışı ve okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri tutumlarına ilişkin puanlar bulunmaktadır. Yenilikçi iş davranışı genel puan ortalaması 4,03±0,58 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri tutum puan ortalaması 3,99±0,69 olduğu görülmektedir. Sonuç olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin yenilikçi iş davranışı ve okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri algıları ortalamanın üstünde çıktığı görülmektedir.

## 3. Bulgular

Araştırmada öğretmenlerin yenilikçi iş davranışı ve okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

**Tablo 3.** Ölçeklerin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Yenilikçi iş davranışı ölçeği	Kadın	171	3.9142	.55386	-3.939	323	.000*
	Erkek	154	4.1631	.58466			
Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ölçeği	Kadın	171	3.8518	.71051	-3.961	323	.000*
	Erkek	154	4.1525	.65179			

\*p &lt;.05

Bağımsız örneklem t testi, katılımcıların yenilikçi iş davranışı ve okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin cinsiyete göre tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda istatistiksel anlamda farklar çıkmıştır. Buna göre erkeklerin yenilikçi iş davranışı algısı kadınlardan fazla çıkmıştır. Yine erkeklerin okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri algısı kadınlardan fazla çıkmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin yenilikçi iş davranışı ve okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

**Tablo 4.** Ölçeklerin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Medeni durum	N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Yenilikçi iş davranışı ölçeği	31-40 yaş arası	88	3.9520	.56248	-1.517	323	.130
	41 yaş ve üzeri	237	4.0619	.58645			
Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ölçeği	31-40 yaş arası	88	3.5976	.83872	-5.615	118.652	.000*
	41 yaş ve üzeri	237	4.1416	.57472			

\*p &lt;.05

Bağımsız örneklem t testi, katılımcıların yenilikçi iş davranışı ve okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin yaş gruplarına göre tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda, 41 yaş ve üstü olan öğretmenlerin okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri algıları 31-40 yaşındaki öğretmenlerden daha fazla çıkmıştır. Diğer yandan geriye kalan yenilikçi iş davranışı algıları yaş gruplarına göre değişmemektedir.

Araştırmada öğretmenlerin yenilikçi iş davranışı ve okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile daha önce inovasyon eğitimi alma durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

**Tablo 5.** Ölçeklerin Daha Önce İnovasyon Eğitimi Alma Durumları Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Öğrenim durum	N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Yenilikçi iş davranışı ölçeği	İnovasyon Eğitimi Aldım	38	4.0088	.51690	-.291	50.671	.772
	İnovasyon Eğitimi Almadım	287	4.0352	.59000			
Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ölçeği	İnovasyon Eğitimi Aldım	38	3.9410	.57337	-.499	323	.618
	İnovasyon Eğitimi Almadım	287	4.0013	.71414			

\*p &lt;.05

Bağımsız örneklem t testi, katılımcıların yenilikçi iş davranışı ve okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin daha önce inovasyon eğitimi alma durumlarına göre tutum farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda istatistiksel yönden herhangi bir farklılık çıkmamıştır. Diğer bir ifade ile daha önce inovasyon eğitimi alanlar ile eğitimi almayanlar arasında herhangi bir fark çıkmamıştır.

Araştırmada kullanılan öğretmenlerin yenilikçi iş davranışı ve okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ölçekleri ile hizmet yılı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

**Tablo 6.** Ölçeklerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Puan	Grup	f. x ss Değerleri				ANOVA Sonuçları						
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p		
Yenilikçi iş davranışı ölçeği	6 - 10 yıl arası	25	4.0000	.65263	Gruplar arası 1.273	2	.636	1.894	.152			
	11 - 15 yıl arası	45	3.8815	.52726						Grup içi	322	.336
	16 yıl ve üzeri	255	4.0619	.58100						Toplam	324	
	Total	325	4.0321	.58126								

Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ölçeği	6 - 10 yıl arası	25	3.6759	.81753	Gruplar arası	5.853	2	2.926	6.188	.002*
	11 - 15 yıl arası	45	3.7785	.80418	Grup içi	152.291	322	.473		
	16 yıl ve üzeri	255	4.0636	.65145	Toplam	158.144	324			3>1.2
Total		325	3.9943	.69864						

\*p &lt;.05

Yukarıdaki ANOVA tablosuna göre yenilikçi iş davranışı ve okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ölçeklerine ait genel puanlar incelendiğinde; sadece okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin hizmet yılı değişkenine göre farklılık çıkmıştır. Bu durumda hangi gruplarda farklılık olup olmadığını tespiti için posthoc analizlerinden Sheffe/LSD testi yapılır. LSD analizi sonucuna göre; 16 yıl ve üstü hizmet yılına sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin yaratıcı liderlik algısı 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası hizmet yılına sahip öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan öğretmenlerin yenilikçi iş davranışı ve okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ölçekleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespiti için Pearson Korelasyon testi yapılmıştır.

**Tablo 7.** Ölçekler Arası Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Yenilikçi iş davranışı ölçeği	Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ölçeği
Yenilikçi iş davranışı ölçeği	1	.536**
Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ölçeği		1

\*p &lt;.05; \*\*p &lt;.01

Yukarıdaki tablodaki korelasyon analizine ilişkin bulgulara göre; katılımcıların yenilikçi iş davranışı algıları ile okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri algıları arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ( $r = 0,536$ ,  $p < 0,01$ ).

Araştırmada okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin öğretmenlerin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinin olup olmadığını tespiti için regresyon testi yapılmıştır.

**Tablo 8.** Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etki Analizi

Değişken	B	Beta	t	Sig.	VIF	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	F
Sabit	2.250		14.202	.000					
Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ölçeği	.446	.536	11.418	.000*	1.000	.536 <sup>a</sup>	.288	.285	.000 <sup>b</sup>

\*p &lt;.05; \*\*p &lt;.01

Katılımcıların okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin öğretmenlerin yenilikçi iş davranışı algılarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır [(R= .536; R<sup>2</sup>= .288; Uyarlanmış R<sup>2</sup>= .285) F(1,323)= 130,364;  $p < 0,01$ ]. Katılımcıların okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri bağımsız değişken, yenilikçi iş davranışı bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi sonucunda katılımcıların yenilikçi iş davranışı algılarındaki değişimin % 28,8'ini açıklamaktadır (R<sup>2</sup>= .288). Başka bir ifadeyle, katılımcıların okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri algılarındaki değişimin, yenilikçi iş davranışını etkilediği görülmektedir.

Yapılan regresyon analizinin t değerlerine bakıldığında, katılımcıların okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri boyutu [t= 11,418;  $p = .000$  ( $p < 0,01$ )] algılarının yenilikçi iş davranışı algılarını anlamlı bir şekilde pozitif yönde yordadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile katılımcıların; okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri davranışı boyutundaki 100 birimlik artışın yenilikçi iş davranışını % 44,6 artırmaktadır.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, okul müdürlerinin yaratıcı liderlik davranışlarının öğretmen yenilikçi iş davranışına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, ilişkiyel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların % 52,6'sının kadın olduğu; % 72,9'unun 41 yaş ve üzeri olduğu; % 78,5'inin 16 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip olduğu ve % 88,3'ünün daha önce inovasyon eğitimi almadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yenilikçi iş davranışı ve okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri

algıları ortalamanın üstünde çıktığı görülmektedir.

Cinsiyete göre incelemede; erkeklerin yenilikçi iş davranışı algısı kadınlardan fazla çıkmıştır. Yine erkeklerin okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri algısı kadınlardan fazla çıkmıştır.

Yaşa göre incelemede; 41 yaş ve üstü olan öğretmenlerin okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri algıları 31-40 yaşındaki öğretmenlerden daha fazla çıkmıştır. Diğer yandan geriye kalan yenilikçi iş davranışı algıları yaş gruplarına göre değişmemektedir. Daha önce inovasyon eğitimi alma durumlarına göre incelemede; daha önce inovasyon eğitimi alanlar ile eğitimi almayanlar arasında herhangi bir fark çıkmamıştır. Hizmet yılına göre incelemede; 16 yıl ve üstü hizmet yılına sahip öğretmenlerin okul müdürlerinin yaratıcı liderlik algısı 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası hizmet yılına sahip öğretmenlerden daha yüksek çıkmıştır.

Son olarak katılımcıların yenilikçi iş davranışı algıları ile okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri algıları arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki çıkmıştır. Yine okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin öğretmenlerin yenilikçi iş davranışı algılarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Diğer bir ifade ile katılımcıların; okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri davranışı boyutundaki 100 birimlik artışın yenilikçi iş davranışını % 44,6 artırmaktadır.

Benzer bir sonuç Özay ve Kaymaz'ın (2023) yapmış oldukları çalışmada ortaya koyulmuş ve yenilik temelli birey davranışlarının bilgi paylaşımı, yenilikçi bir kültür, yenilikçi liderlerin varlığı vb. öncüllerin etkisi altında şekillendiği ifade edilmiştir. Bir diğer çalışmada ise okul müdürlerinin sergilediği yaratıcı liderlik davranışlarının okuldaki iklimi olumlu bir şekilde etkilediği belirtilmiştir (Öztürk ve Zembat, 2015).

Yapılan araştırma sonuçlarına göre yenilikçi iş davranışını en iyi yordayıcı olan yaratıcı liderlik boyutu farklılık olarak bulunmuştur. Bu sonuç göstermektedir ki; öğretmenler, çevresindekilerden farklı düşünen ve okulda ortaya çıkan problemlere ilişkin farklı çözümler üretebilen yaratıcı liderlerden etkilenmekte ve aynı düzeyde yenilikçi iş davranışı sergileyebilmektedirler.

Benzer bir sonuç Özgenel ve Aktaş'ın (2020). yaptığı çalışmada ortaya koyulmuş ve okul müdürlerinin sergilediği liderlik stillerinden öğretmenlerin etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

## Öneriler

- ❖ Okul müdürlerinin sergilediği yaratıcı liderlik özelliklerinin öğretmenlerin yenilikçi iş davranışı algılarını olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda 21. Yüzyılda eğitim kurumlarında yönetici konumunda olan kişilerin yaratıcı liderlik özellikleri sergilemeleri eğitim kurumlarının içinde bulunulan çağa ayak uydurabilmesi ve başarılı olabilmesi adına çok önemlidir.
- ❖ Okul müdürlerinin karar alırken veya okuldaki bir problemin çözümü esnasında alışılmadık dışına çıkmaları yani farklı bir bakış sergilemeleri gerekmektedir.
- ❖ Okul müdürlerinin birçok konuda sıradan değil de farklı olması gerekmektedir.
- ❖ Okul müdürlerinin, öğretmenlerin yenilikçi iş davranışı sergileyebilecekleri ortamlar oluşturması gerekmektedir.
- ❖ Okul müdürlerinin “yaratıcı liderlik” konusunda öncelikle kendilerini yenilemeleri gerekmektedir.
- ❖ Okul müdürleri okulda sergilediği davranışlardan ve liderlik stillerinden öğretmenlerin etkilendiğinin farkında olmalıdır.
- ❖ Okul müdürleri öğretmenlerin performanslarını artırmaya yönelik davranışlar sergilemelidir.

## Araştırmacıların Katkı Oranı

Yazarlarının katkı oranı eşit düzeydedir.

## Çıkar Çatışması

Bu çalışmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## Kaynakça

- Acton, K.S. (2021). School leaders as change agents: Do principals have the tools they need? *Manag. Educ.*, 35, 43–51.
- Ganon-Shilon, S.; Schechter, C. (2019). School principals' sense-making of their leadership role during reform implementation. *Int. J. Leadersh. Educ.*, 22, 279–300

- Gonzales, M.M.; Garza, T.; Leon-Zaragoza, E. (2024). Generating Innovative Ideas for School Improvement: An Examination of School Principals. *Educ. Sci.*, 14, 650. <https://doi.org/10.3390/educsci14060650>
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educ. Manag. Adm. Leadersh.*, 46, 5–24
- Hitt, D.H.; Tucker, P.D. (2016). Systematic review of key leader practices found to influence student achievement: A unified framework. *Rev. Educ. Res.*, 86, 531–569
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Leithwood, K.; Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educ. Adm. Q.*, 48, 387–423.
- Merkle, J. (2022). School-level autonomy and its impact on student achievement. *Peabody J. Educ.*, 97, 497–519
- Özay, M. A., & Kaymaz, K. (2023). Yenilikçi İş Davranışı ve Öncülleri Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 275-293.
- Özgenel, M., & Aktaş, A. (2020). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmen Performansına Etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1-18.
- Öztürk, M., & Zembat, R. (2015). Okul öncesi yöneticilerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 455-467.
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston : Pearson.
- Töre, E. (2017). *Entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışına etkisinin bilgi paylaşımı, özyeterlilik ve iç denetim odağı perspektifinden incelenmesi üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uçar, R., & Sağlam, E. (2019). Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2019; 16(1):417-435, <http://efdergi.yyu.edu.tr>

### EXTENDED ABSTRACT

This study aimed to examine the effect of school principals' creative leadership behaviors on teacher innovative work behavior. The study was conducted with a relational screening model. It was determined that 52.6% of the participants in the study were female; 72.9% were 41 years of age and above; 78.5% had 16 years of service and above, and 88.3% had not received innovation training before.

It was observed that the perceptions of the teachers participating in the study about innovative work behavior and school principals' creative leadership characteristics were above average.

School leaders are constantly under pressure to improve student outcomes in order to comply with government policies and public demands due to increased accountability. The school principal directly faced this dilemma. As principals tried to lead in such a climate, schools became more decentralized, giving principals more autonomy and local control to implement strategies and interventions appropriate to the needs of the school community (Merkle, 2022). As a result, the role of the school principal has evolved into a complex position that goes beyond improving teaching and learning (Leithwood & Sun, 2012).

With the ongoing integration of technology in the classroom, reshaping teaching and leadership strategies, changing demographics, and managing scarce resources, school principals are challenged to be innovative and creative problem solvers to effectively lead change (Acton, 2021). However, research has shown that among the practical skills required to lead in today's schools and organizations, creativity and innovation are the skills with the greatest gap between employer needs and employee readiness. Many barriers to innovation stem from leaders'

lack of decision-making skills, their inability to recognize the social and contextual environment of their environment, and the fact that most innovations are linked to other innovations (Gonzales, Garza, & Leon-Zaragoza, 2024).

In the examination by gender; men's perception of innovative work behavior was higher than women's. Again, men's perception of creative leadership characteristics of school principals was higher than women's.

In the examination by age; Teachers aged 41 and above have higher perceptions of school principals' creative leadership traits than teachers aged 31-40. On the other hand, the remaining innovative work behavior perceptions do not change according to age groups. In the examination according to their previous innovation training status; no difference was found between those who received innovation training and those who did not. In the examination according to years of service; the creative leadership perception of school principals of teachers with 16 years of service and above was higher than teachers with 6-10 years and 11-15 years of service. Finally, a moderate, significant and positive relationship was found between the participants' perceptions of innovative work behavior and the perceptions of school principals' creative leadership traits. Again, the creative leadership traits of school principals significantly predict teachers' perceptions of innovative work behavior. In other words, a 100-unit increase in the dimension of the participants' creative leadership traits behavior increases innovative work behavior by 44.6%. A similar result was revealed in the study conducted by Özyay and Kaymaz (2023) and it was stated that innovation-based individual behaviors are shaped under the influence of antecedents such as information sharing, an innovative culture, the presence of innovative leaders, etc. In another study, it was stated that the creative leadership behaviors exhibited by school principals positively affect the climate in the school (Öztürk and Zembat, 2015). According to the results of the research, the creative leadership dimension that is the best predictor of innovative work behavior was found to be difference. This result shows that teachers are influenced by creative leaders who think differently from those around them and can produce different solutions to problems that arise in the school, and they can exhibit innovative work behavior at the same level.

A similar result was revealed in the research conducted by Özgenel and Aktaş (2020), and it was concluded that teachers are affected by the leadership styles exhibited by school principals.

#### Recommendations

- ❖ It was concluded that the creative leadership characteristics exhibited by school principals positively affect teachers' perceptions of innovative work behavior. In this context, it is very important for educational institutions to keep up with the current era and be successful in the 21st century for people in managerial positions in educational institutions to exhibit creative leadership characteristics.
- ❖ School principals need to go beyond the ordinary, that is, to exhibit a different perspective when making decisions or solving a problem in the school.
- ❖ School principals need to be different, not ordinary, in many matters.
- ❖ School principals need to create environments where teachers can exhibit innovative work behavior.
- ❖ School principals need to renew themselves first in terms of "creative leadership".
- ❖ School principals should be aware that teachers are affected by the behaviors and leadership styles they exhibit in the school.
- ❖ School principals should exhibit behaviors aimed at improving the performance of teachers.