

Received/Geliş

: 2024 January/Ocak

Accepted/Kabul

: 2024 February/Şubat

Published/Yayın

: 2024 March/Mart

## Okul Yöneticilerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

İbrahim Abbas Kılıç<sup>1</sup> Murat Yavuz<sup>2</sup> Yunus Emre Koyuncu<sup>3</sup>

**Atıf/Reference:** Kılıç, İ.A., Yavuz, M. ve Koyuncu, Y.E. (2024). Okul Yöneticilerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 62-71.

### Özet

Bu araştırmada, öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile öğretmenlerin yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre; yenilikçi iş davranışı ile okul müdürlerinin yaratıcı liderliği düzeyi ortalamanın üstünde çıkmıştır. Diğer yandan okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ve yenilikçi iş davranışı algılarının kadın ve erkeğe göre değişmediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ölçeğinin değişime ve yeniliğe açıklık alt boyutu ile yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre 22-30 yaş arası grubun değişime ve yeniliğe açıklık algısı 41 yaş ve üstü gruplardan daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Mesleki deneyim incelemesinde; okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ve yenilikçi iş davranışı algıları mesleki deneyim farklılıklarına göre değişmemektedir. Ancak, daha öncesinde inovasyon eğitimi alan öğretmenlerin fikir üretme ve uygulama alt boyutu ile yenilikçi iş davranışı genel algılarının inovasyon eğitimi almayanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Son olarak araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ile yenilikçi iş davranışı genel boyutları arasında anlamlı, orta düzeyde ve pozitif bir ilişki çıkarken okul müdürlerinin yaratıcı liderliği algıları yenilikçi iş davranışı algılarını anlamlı bir şekilde yordadığı bulunmuştur. Buna göre okul müdürlerinin yaratıcı liderliğin farklılık alt boyutundaki 100 birimlik artışın yenilikçi iş davranışı algılarını % 36,2 artırdığı tespit edilmiştir.

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

## Examining the Relationship Between Creative Leadership Characteristics of School Administrators and Innovative Work Behaviors of Teachers

### Abstract

This research aimed to examine the relationship between the creative leadership characteristics of school administrators and the innovative work behaviors of teachers, according to the teachers' opinions. Relational screening model was used in the research. According to the research results; The level of innovative work behavior and creative leadership of school principals is above average. On the other hand, it has been revealed that school principals' perceptions of creative leadership and innovative work behavior do not differ between men and women. In addition, the difference between the openness to change and innovation sub-dimension of the school principals' creative leadership scale and the arithmetic averages of the age groups was found to be

<sup>1</sup> Okul Müdürü; Gözlü Nadir Özşahin İlkokulu, <https://orcid.org/0009-0003-5536-6165>; i.abbaskilic@gmail.com;

<sup>2</sup> Okul Müdürü; Mehmet Emine Akdoğan Anadolu Lisesi, <https://orcid.org/0009-0003-5063-9232>; myavuz553@gmail.com;

<sup>3</sup> Müdür Yardımcısı; Gözlü Nadir Özşahin Ortaokulu, <https://orcid.org/0009-0007-9212-7357>; emrekoyuncuk@gmail.com;

statistically significant. Accordingly, it was concluded that the perception of openness to change and innovation in the group between the ages of 22-30 is higher than the groups aged 41 and over. In the professional experience review; Perceptions of school principals' creative leadership and innovative work behavior do not vary according to differences in professional experience. However, it was revealed that the idea generation and implementation sub-dimension and general perceptions of innovative work behavior of teachers who had previously received innovation training were higher than those who had not received innovation training. Finally, while there was a significant, moderate and positive relationship between the creative leadership of the school principals within the scope of the research and the general dimensions of innovative work behavior, it was found that the school principals' creative leadership perceptions significantly predicted their innovative work behavior perceptions. Accordingly, it was determined that a 100-unit increase in the diversity sub-dimension of creative leadership of school principals increased their perception of innovative work behavior by 36.2%.

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

## 1. Giriş

21. yüzyılda insanların öğrenme biçimindeki değişiklikler, liderliğe ve öğrenme liderliğine yönelik yeni yaklaşımları zorunlu kılmaktadır. Liderliğe yönelik bu yeni yaklaşımların yaratıcılık süreciyle ilgili olduğu ve yaratıcılığın liderliğin merkezinde yer aldığı açıktır. Kurumların yenilikçi yaklaşımları ve bireysel yaratıcı davranışları desteklemek için yaratıcı liderliğe ihtiyaçları vardır. Yaratıcı liderlik, bir grubu etkilemek ve onları yeni bir hedefe veya yöne yönlendirmek için kişinin hayal gücünü bilinçli olarak kullanma yeteneğidir. Buna ek olarak yaratıcı liderlik, insani ve sosyal sermayeyi geliştirmeye odaklanırken organizasyon içinde destekleyici bir ortam yaratma yeteneği ile karakterize edilmektedir (Heyns, McCallaghan, & Roos, 2021)

Yaratıcı liderlik kavramı olarak “karşılıklı olarak araştırmayı paylaşmak” ve “birlikte çalışmaya odaklanmak” gibi yapısalcı teorinin felsefesine dayanmaktadır. Aynı zamanda gruba katılmayı, okul liderliği kapasitesini arttırmayı, başarılı planlamayı ve dağıtıcı liderliği de içermektedir. Bilimsel yeniliklere ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak kurumların, yaygın değişim zamanlarında ayakta kalabilmeleri ve gelişebilmeleri için yaratıcı liderliğe ihtiyaçları vardır (Stoll & Temperley, 2009).

Okul müdürü, profesyonel ve öğrenme başarısını kolaylaştırma konusunda mutabakata varılmış bir profesyonel performans modeliyle çalışan biridir (Theodosiou & Karagiorgi, 2017). Ayrıca, eğitim dünyasında yeni paradigmaya göre müdürün eğitimci, yönetici, denetçi, lider, yenilikçi ve motive edici olmak üzere altı işlevi bulunmaktadır. Yukarıdaki altı işlev, müdürün liderlikteki başarısının bir ölçütü olabilir.

Yenilik sürecinin başlatılması ve sürdürülmesinde liderlerin katılımı kadar diğer personelin de olumlu katılımı önemlidir. Araştırma bulguları, inovasyon sürecinin başlatılmasında lider ile çalışanları arasında karşılıklı bir döngünün olduğunu ortaya koymuştur. Yaratıcı düşünen liderlerin öncelikle çalışanların görüşlerini merkeze koymaları ve onları teşvik etmeleri gerekmektedir. Yaratıcı liderler, uzmanlıklarını ve keşfetme becerilerini kullanarak yeni yaklaşımlar tanımlar ve vizyonlarını kullanarak örgütlerine katkıda bulunurlar. Yaratıcı liderler işyerlerini, toplumu, okulu ve ailelerini olumlu yönde etkiler. Proaktif olarak değişimin doğasında olan fırsatları araştırır ve kullanırlar. Dahası, yaratıcı liderler çalışanların sadakat duygusunu, motivasyonunu, gelişimini ve öğrenmesini teşvik eder; bunlar bir işyerinin iyileştirilmesinin temel unsurlarıdır (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Açıkçası, yaratıcı liderlerin sahip olması beklenen özellikler, günümüz dünyasındaki hızlı değişim deneyimine uyum sağlamak için gerekli becerilerle örtüşmektedir. İstenilen değişimi sağlamak için yaratıcı liderlerin sahip olması gereken bazı değerler ve özel davranışlar şunlardır: Kendi kişisel özelliklerinin ve bu özelliklerin başkaları üzerindeki etkisinin farkındadırlar; toplanan bilgileri bozmazlar. Bunun yerine kendilerine ve liderlerine yönelik hem olumlu hem de olumsuz eleştirilere dikkat ediyorlar; değerleri niyetlerine ve eylemlerine karşılık gelir; çalışanlarıyla açıkça bilgi paylaşırlar; açık iletişime sahiptirler; etik davranırlar; ne yaptıklarını biliyorlar; onlar takım oyuncularındır; iç ve dış müşteri memnuniyetine önem verirler; küresel bilince sahipler; sürekli gelişime, stratejik pazarlamaya ve çalışanları geliştirmeye odaklanırlar (Tunçer, 2011).

Bir okul müdürü yönetsel yeterliliğe sahip olmalıdır. Imron'a göre, bir eğitim yöneticisi olarak müdürün görev ve işlevleri, müfredat ve öğretim, sınıf yönetimi, öğrenciler, insan kaynakları, finans ve eğitime toplumun katılımını içeren eğitim yönetiminin özünü yakından ilgilidir. Müdürün yönetici olarak yerine getirdiği görevler, planlama, organize etme, uygulama, izleme ve değerlendirmeyi içeren yönetim fonksiyonunun bir uygulamasıdır (Adams, Olsen, & Ware, 2017). Araştırmalar okul performansı başarısının belirleyicilerinden birinin müdürün liderlik tarzı olduğunu göstermektedir (Ng, 2017).

Peter Drucker (1974) yönetimi "bilim değil uygulama" olarak tanımlarken bunu "belirli bir grubun amaç ve hedeflerinin oluşturulduğu, sınıflandırıldığı ve gerçekleştirildiği bir teknik" olarak değerlendirmektedir. Liderlikte genel olarak kabul edilen ve onun düşünce ve eylemlerine yön veren belirli ilkeleri kullanır. Marzano ve diğerleri (2005), kökeni antik çağlara kadar uzanan ve bir liderlik süreci içeren "liderlik" kavramını tartışmaktadır.

Okul müdürü, okul organizasyonundaki en etkili kişidir. Okul binası içinde ve dışında gerçekleşen tüm faaliyetlerde, okul müdürünün liderliği, okulun iklimini ve öğretmenlerin ahlakını, öğrencilerle ilgilenme derecesini belirler. Eğer okul canlı, yenilikçi, çocuk odaklıysa, mükemmel öğretmenlere sahip olma itibarına sahipse, öğrenciler kendi seviyelerinde en iyi durumdaysa, okul müdürünün liderliğinin başarının anahtarı olduğunu söylenebilir (Marzano, Waters, & McNulty, 2005)..

Bu anlamda, öğretmenlerin algılarına göre; okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile öğretmenlerin yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Aynı zamanda yaratıcı liderlik özelliklerinin yenilikçi iş davranışını yordayıp yormadığı incelenecektir. Araştırma sonuçlarının literatüre önemli bir katkı sağlayacağı ve okul müdürünün etkisini inceleyen araştırmalara yol göstereceğine inanılmaktadır. Bu amaçla; çalışmanın temel amacı, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla hazırlanmıştır

## 2. Yöntem

Bu araştırma, ilişkisel tarama modeliyle tasarlanmıştır. 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	98	38.9
	Erkek	154	61.1
Yaş Grubu	22-30 yaş arası	35	13.9
	31-40 yaş arası	156	61.9
	41 yaş ve üzeri	61	24.2
Mesleki Deneyimi	1 - 5 yıl arası	34	13.5
	6 - 10 yıl arası	74	29.4
	11 - 15 yıl arası	77	30.6
	16 yıl ve üzeri	67	26.6
İnovasyon Eğitimi Alma Durumu	İnovasyon eğitimi ALDIM.	26	10.3
	İnovasyon eğitimi ALMADIM.	226	89.7
	Toplam	252	100.0

p <.05

Tabloda yer alan istatistiksel değerlere göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 61,1’inin erkek olduğu; % 61,9’unun 31-40 yaş arası olduğu; % 30,6’sının 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip olduğu ve % 89,7’sinin daha öncesinde inovasyon eğitimi almadığı tespit edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak, Sağlam ve Uçar (2019) tarafından geliştirilen 29 maddeden oluşan “Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 29 maddeden oluşmakta ve üç faktörlü bir yapı sunmaktadır. Birinci faktör 14 (1-14 arası maddeler), ikinci faktör 11(15-25 arası maddeler) ve üçüncü faktör 4 (26-29) arası maddeler) maddeden oluşmaktadır. Faktörler içerdikleri maddeler dikkate alınarak girişimcilik ve etkili iletişim, değişime ve yeniliğe açıklık ve farklılık şeklinde adlandırılmıştır.. Ölçme aracının güvenilirliğine ilişkin olarak yapılan analiz sonucunda Cronbach alfa katsayıları birinci faktör için .94, ikinci faktör için .92 ve üçüncü faktör için .90 olarak bulunmuştur. Elde edilen bulguların kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür.

Janssen (2000) tarafından geliştirilen ve Töre (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan, 9 maddeden oluşan “Öğretmenlerin Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. İki faktörlü bir yapı sunan bu ölçekte birinci faktör fikir üretme ve uygulama olarak değerlendirilmekte ve 1-6 arası maddeleri kapsamaktadır. İkinci faktör ise fikri destekleme olarak değerlendirilmekte ve 7-9 arası maddeleri kapsamaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa değeri .92

olarak hesaplanmıştır. 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
Girişimcilik ve etkili iletişim alt boyutu	252	1.29	5.00	3.6627	.96692	-.565	.153	-.356	.306
Değişime ve yeniliğe açıklık alt boyutu	252	1.00	5.00	3.6522	1.02593	-.553	.153	-.298	.306
Farklılık alt boyutu	252	1.00	5.00	3.2421	.94254	.086	.153	-.504	.306
Okul müdürlerinin yaratıcı liderliği genel ölçeği	252	1.14	5.00	3.6007	.93070	-.454	.153	-.410	.306
Fikir üretme ve uygulama alt boyutu	252	1.83	5.00	3.7804	.77823	-.259	.153	-.375	.306
Fikri destekleme alt boyutu	252	2.00	5.00	4.3360	.73247	-1.175	.153	.996	.306
Yenilikçi iş davranışı genel ölçeği	252	2.00	5.00	3.9656	.70384	-.548	.153	.139	.306

p < .05

Okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ile yenilikçi iş davranışı ölçeği için çarpıklık ve basıklık değeri +1.5 ile -1.5 arasında olduğu görülmektedir. Tabachnick ve Fidell' e göre de çarpıklık ve basıklık değeri +1.5 ile -1.5 arasında olduğunu zaman parametrik test olarak kabul edilip ona göre işlem yapılabileceğini ifade etmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Bu anlamda okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ile yenilikçi iş davranışı ölçeği normallik varsayımına göre uygun ve parametrik analizlerin yapılabileceği gerekmektedir. Ayrıca yenilikçi iş davranışı ölçeği aritmetik ortalaması 3,96±0,70 ve okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ölçeği aritmetik ortalaması 3,60±0,93 ile ortalamanın üstünde çıktığı görülmektedir.

### 3. Bulgular

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

**Tablo 3.** Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderliği ile Yenilikçi İş Davranışı Algılarının Cinsiyete Göre İncelenmesi

	Değişken	N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Girişimcilik ve etkili iletişim alt boyutu	Kadın	98	3.5277	.98509	-1.776	250	.077
	Erkek	154	3.7486	.94839			
Değişime ve yeniliğe açıklık alt boyutu	Kadın	98	3.5816	1.00436	-.871	250	.385
	Erkek	154	3.6972	1.04017			
Farklılık alt boyutu	Kadın	98	3.1964	.91399	-.612	250	.541
	Erkek	154	3.2711	.96209			
Okul müdürlerinin yaratıcı liderliği genel ölçeği	Kadın	98	3.5025	.91628	-1.339	250	.182
	Erkek	154	3.6632	.93736			
Fikir üretme ve uygulama alt boyutu	Kadın	98	3.6599	.76989	-1.973	250	.050
	Erkek	154	3.8571	.77624			
Fikri destekleme alt boyutu	Kadın	98	4.3027	.75693	-.574	250	.566
	Erkek	154	4.3571	.71817			
Yenilikçi iş davranışı genel ölçeği	Kadın	98	3.8741	.69428	-1.651	250	.808
	Erkek	154	4.0238	.70593			

p < .05

Bağımsız örneklem t testi, katılımcıların cinsiyetlerine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ve yenilikçi iş davranışı algılarının farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda;

öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ve yenilikçi iş davranışı algılarının kadın ve erkeğe göre değişmediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ve yenilikçi iş davranışı ölçeği ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderliği ile Yenilikçi İş Davranışı Algılarının Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi

Puan	Grup	f. x ss Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Girişimcilik ve etkili iletişim alt boyutu	22-30 yaş arası	35	3.9939	.83072	Gruplar arası Grup içi Toplam	4.620 230.046 234.666	2 249 251	2.310 .924	2.500	.084
	31-40 yaş arası	156	3.6264	1.02036						
	41 yaş ve üzeri	61	3.5656	.86802						
	Total	252	3.6627	.96692						
Değişime ve yeniliğe açıklık alt boyutu	22-30 yaş arası	35	4.0519	.90434	Gruplar arası Grup içi Toplam	7.251 256.933 264.184	2 249 251	3.626 1.032	3.514	.031* >3
	31-40 yaş arası	156	3.6247	1.04985						
	41 yaş ve üzeri	61	3.4933	.98563						
	Total	252	3.6522	1.02593						
Farklılık alt boyutu	22-30 yaş arası	35	3.4643	.90980	Gruplar arası Grup içi Toplam	2.071 220.913 222.984	2 249 251	1.035 .887	1.167	.313
	31-40 yaş arası	156	3.1955	.98263						
	41 yaş ve üzeri	61	3.2336	.84763						
	Total	252	3.2421	.94254						
Okul müdürlerinin yaratıcı liderliği genel ölçeği	22-30 yaş arası	35	3.9429	.81111	Gruplar arası Grup içi Toplam	4.998 212.421 217.419	2 249 251	2.499 .853	2.929	.055
	31-40 yaş arası	156	3.5663	.97486						
	41 yaş ve üzeri	61	3.4924	.84407						
	Total	252	3.6007	.93070						
Fikir üretme ve uygulama alt boyutu	22-30 yaş arası	35	3.9429	.72754	Gruplar arası Grup içi Toplam	1.985 150.032 152.017	2 249 251	.992 .603	1.647	.195
	31-40 yaş arası	156	3.7137	.79555						
	41 yaş ve üzeri	61	3.8579	.75206						
	Total	252	3.7804	.77823						
Fikri destekleme alt boyutu	22-30 yaş arası	35	4.3714	.60914	Gruplar arası Grup içi Toplam	2.418 132.247 134.665	2 249 251	1.209 .531	2.276	.105
	31-40 yaş arası	156	4.2650	.73880						
	41 yaş ve üzeri	61	4.4973	.76406						
	Total	252	4.3360	.73247						
Yenilikçi iş davranışı genel ölçeği	22-30 yaş arası	35	4.0857	.65739	Gruplar arası Grup içi Toplam	1.908 122.436 124.344	2 249 251	.954 .492	1.940	.146
	31-40 yaş arası	156	3.8974	.71848						
	41 yaş ve üzeri	61	4.0710	.67982						
	Total	252	3.9656	.70384						

p < .05

Tabloda görülebileceği üzere, okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ve yenilikçi iş davranışı ölçeği algılarına ait aritmetik ortalamalarının yaş durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ölçeğinin değişime ve yeniliğe açıklık alt boyutu ile yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F(2,249); .031). Bu farkın tespiti için post hoc analizlerinden Scheffe sonucuna göre 22-30 yaş arası grubun değişime ve yeniliğe açıklık algısı 41 yaş ve üstü gruptan daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Diğer yandan geriye kalan ölçek ve alt boyutları ile yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki herhangi bir istatistiksel fark bulunmamıştır.

Araştırmada kullanılan okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ve yenilikçi iş davranışı ölçeği ile mesleki deneyim grupları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için ANOVA testi yapılmıştır.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderliği ile Yenilikçi İş Davranışı Algılarının Mesleki Deneyim Gruplarına Göre İncelenmesi

Puan	Grup	f. x ss Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		N	X	S.S.	Var.K.	KT	Sd	KO	F	p
Girişimcilik ve etkili iletişim alt boyutu	1 - 5 yıl arası	34	3.9034	.93295	Gruplar arası Grup içi Toplam	4.978 229.688 234.666	3 248 251	1.659 .926	1.792	.149
	6 - 10 yıl arası	74	3.7770	.89628						
	11 - 15 yıl arası	77	3.5204	1.10328						

boyutu	16 yıl ve üzeri	67	3.5778	.86876						
	Total	252	3.6627	.96692						
Değişime ve yeniliğe açıklık boyutu	1 - 5 yıl arası	34	3.9813	.98366	Gruplar arası	5.075	3	1.692	1.619	.185
	6 - 10 yıl arası	74	3.6781	.92590	Grup içi	259.110	248	1.045		
	11 - 15 yıl arası	77	3.5915	1.20014	Toplam	264.184	251			
	16 yıl ve üzeri	67	3.5265	.91397						
	Total	252	3.6522	1.02593						
Farklılık boyutu	1 - 5 yıl arası	34	3.5074	.95641	Gruplar arası	3.473	3	1.158	1.308	.272
	6 - 10 yıl arası	74	3.2128	.92869	Grup içi	219.511	248	.885		
	11 - 15 yıl arası	77	3.1299	1.04630	Toplam	222.984	251			
	16 yıl ve üzeri	67	3.2687	.80870						
	Total	252	3.2421	.94254						
Okul müdürlerinin yaratıcı liderliği genel ölçeği	1 - 5 yıl arası	34	3.8783	.91644	Gruplar arası	4.264	3	1.421	1.654	.178
	6 - 10 yıl arası	74	3.6617	.86315	Grup içi	213.155	248	.859		
	11 - 15 yıl arası	77	3.4935	1.06794	Toplam	217.419	251			
	16 yıl ve üzeri	67	3.5157	.81996						
	Total	252	3.6007	.93070						
Fikir üretme ve uygulama alt boyutu	1 - 5 yıl arası	34	3.9020	.73411	Gruplar arası	1.303	3	.434	.715	.544
	6 - 10 yıl arası	74	3.8108	.59828	Grup içi	150.714	248	.608		
	11 - 15 yıl arası	77	3.6840	.94187	Toplam	152.017	251			
	16 yıl ve üzeri	67	3.7960	.77243						
	Total	252	3.7804	.77823						
Fikri destekleme boyutu	1 - 5 yıl arası	34	4.4118	.69660	Gruplar arası	.343	3	.114	.211	.889
	6 - 10 yıl arası	74	4.3243	.60684	Grup içi	134.322	248	.542		
	11 - 15 yıl arası	77	4.3506	.82875	Toplam	134.665	251			
	16 yıl ve üzeri	67	4.2935	.77094						
	Total	252	4.3360	.73247						
Yenilikçi iş davranışı genel ölçeği	1 - 5 yıl arası	34	4.0719	.67884	Gruplar arası	.677	3	.226	.452	.716
	6 - 10 yıl arası	74	3.9820	.52922	Grup içi	123.667	248	.499		
	11 - 15 yıl arası	77	3.9062	.83733	Toplam	124.344	251			
	16 yıl ve üzeri	67	3.9619	.72540						
	Total	252	3.9656	.70384						

p &lt; .05

Tabloda görülebileceği üzere, okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ve yenilikçi iş davranışı ölçeği algılarına ait aritmetik ortalamalarının mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ölçeği ile mesleki deneyim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin Okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ve yenilikçi iş davranışı algıları mesleki deneyim farklılıklarına göre değişmemektedir.

Araştırmada kullanılan okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ve yenilikçi iş davranışı ölçeği ile daha öncesinde inovasyon eğitimi alma durumları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının tespiti için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderliği ile Yenilikçi İş Davranışı Algılarının Daha Öncesinde İnovasyon Eğitimi Alma Durumlarına Göre İncelenmesi

	Değişken	N	Ortalama	S.S.	t	df	p
Girişimcilik ve etkili iletişim alt boyutu	İnovasyon eğitimi ALDIM.	26	3.4011	1.03255	-1.460	250	.146
	İnovasyon eğitimi ALMADIM.	226	3.6928	.95691			
Değişime ve yeniliğe açıklık alt boyutu	İnovasyon eğitimi ALDIM.	26	3.3706	1.11279	-1.481	250	.140
	İnovasyon eğitimi ALMADIM.	226	3.6846	1.01309			
Farklılık alt boyutu	İnovasyon eğitimi ALDIM.	26	3.2500	.73144	.056	35.860	.955
	İnovasyon eğitimi ALMADIM.	226	3.2412	.96519			

Okul müdürlerinin yaratıcı liderliği genel ölçeği	İnovasyon eğitimi ALDIM.	26	3.3687	.96624	-1.344	250	.180
	İnovasyon eğitimi ALMADIM.	226	3.6274	.92501			
Fikir üretme ve uygulama alt boyutu	İnovasyon eğitimi ALDIM.	26	4.2628	.43249	5.390	47.135	.000*
	İnovasyon eğitimi ALMADIM.	226	3.7249	.79048			
Fikri destekleme alt boyutu	İnovasyon eğitimi ALDIM.	26	4.5641	.53971	1.683	250	.094
	İnovasyon eğitimi ALMADIM.	226	4.3097	.74796			
Yenilikçi iş davranışı genel ölçeği	İnovasyon eğitimi ALDIM.	26	4.3632	.43836	4.513	42.195	.000*
	İnovasyon eğitimi ALMADIM.	226	3.9199	.71478			

p < .05

Bağımsız örneklem t testi, katılımcıların daha öncesinde inovasyon eğitimi almasına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ve yenilikçi iş davranışı algılarının farklarını ortaya koymak için kullanılmıştır. Analiz sonucunda; öğretmenlerin algılarına göre yenilikçi iş davranışının fikir üretme ve uygulama alt boyutu ile yenilikçi iş davranışı genel ölçeği algılarında istatistiği yönden farklılık çıkmıştır. Buna göre daha öncesinde inovasyon eğitimi alan öğretmenlerin fikir üretme ve uygulama alt boyutu ile yenilikçi iş davranışı genel algılarının inovasyon eğitimi almayanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan geriye kalan ölçek ve alt boyutlarında öncesinde inovasyon eğitimi alıp almamasına göre değişmediği ortaya çıkmıştır.

Aşağıdaki tabloda, öğretmenlerin okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ve yenilikçi iş davranışı algıları arasındaki ilişki incelenmiştir.

**Tablo 7.** Korelasyon Tablosu

Değişkenler	N	X	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1 Girişimcilik ve etkili iletişim alt boyutu	252	3.66	0.97	1	.921**	.628**	.975**	.370**	.300**	.377**
2 Değişime ve yeniliğe açıklık alt boyutu	252	3.65	1.03		1	.682**	.976**	.368**	.291**	.372**
3 Farklılık alt boyutu	252	3.24	0.94			1	.740**	.519**	.377**	.513**
4 Okul müdürlerinin yaratıcı liderliği genel ölçeği	252	3.60	0.93				1	.412**	.325**	.416**
5 Fikir üretme ve uygulama alt boyutu	252	3.78	0.78					1	.658**	.965**
6 Fikri destekleme alt boyutu	252	4.34	0.73						1	.832**
7 Yenilikçi iş davranışı genel ölçeği	252	3.97	0.70							1

\*\*p < .01

Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgularda; araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ile yenilikçi iş davranışı genel boyutları arasında anlamlı, orta düzeyde ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır (r: .416; p: 0,01). Diğer yandan okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ile yenilikçi iş davranışları alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Katılımcıların algılarına göre, öğretmenlerin algılarına göre; okul müdürlerinin yaratıcı liderliklerinin yenilikçi iş davranışı algıları üzerine ne gibi etkilerinin olduğunu incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 8.** Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Algılarının Yenilikçi İş Davranışı Algıları Üzerine Etki Analizi

Değişken	B	Beta	t	Sig.	VIF	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	F
Sabit	2.608		16.440	.000					
Girişimcilik ve etkili iletişim alt boyutu	.165	.226	1.624	.106	2.625	.521 <sup>a</sup>	.272	.263	.000 <sup>b</sup>

Değişime ve yeniliğe açıklık alt boyutu	-.115	-.168	-1.132	.259	3.500
Farklılık alt boyutu	.362	.485	6.551	.000*	1.870

p <.05

Öğretmenlerin algılarına göre; okul müdürlerinin yaratıcı liderliği algıları yenilikçi iş davranışı algılarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır [(R= .521; R<sup>2</sup>= .272; Uyarlanmış R<sup>2</sup>=.263) F(3,248)= 30,865; p<0,01]. Başka bir ifadeyle, okul müdürlerinin yaratıcı liderliği algılarındaki değişimin, yenilikçi iş davranışı algılarını etkilediği görülmektedir.

Yapılan regresyon analizinin t değerlerine bakıldığında, okul müdürlerinin yaratıcı liderliğin farklılık alt boyutu [t= 6,551; p= .000 (p<0.01)] algılarının yenilikçi iş davranışı algılarını anlamlı bir şekilde pozitif yönde yordadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile okul müdürlerinin yaratıcı liderliğin farklılık alt boyutundaki 100 birimlik artışın yenilikçi iş davranışı algılarını % 36,2 artırmaktadır.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile öğretmenlerin yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 61,1'inin erkek olduğu; % 61,9'unun 31-40 yaş arası olduğu; % 30,6'sının 11-15 yıl arası mesleki deneyime sahip olduğu ve % 89,7'sinin daha öncesinde inovasyon eğitimi almadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, yenilikçi iş davranışı ile okul müdürlerinin yaratıcı liderliği düzeyi ortalamasının üstünde çıktığı görülmektedir. Diğer yandan öğretmenlerin algılarına göre; okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ve yenilikçi iş davranışı algılarının kadın ve erkeğe göre değişmediği ortaya çıkmıştır. Analizi sonucunda; okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ölçeğinin değişime ve yeniliğe açıklık alt boyutu ile yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Buna göre 22-30 yaş arası grubun değişime ve yeniliğe açıklık algısı 41 yaş ve üstü gruplardan daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Diğer yandan geriye kalan ölçek ve alt boyutları ile yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki herhangi bir istatistiksel fark bulunmamıştır.

Ayrıca, araştırmada; okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ile mesleki deneyim gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Diğer bir ifade ile öğretmenlerin Okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ve yenilikçi iş davranışı algıları mesleki deneyim farklılıklarına göre değişmemektedir. Analiz sonucunda; daha öncesinde inovasyon eğitimi alan öğretmenlerin fikir üretme ve uygulama alt boyutu ile yenilikçi iş davranışı genel algılarının inovasyon eğitimi almayanlardan daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan geriye kalan ölçek ve alt boyutlarında öncesinde inovasyon eğitimi alıp almamasına göre değişmediği ortaya çıkmıştır.

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 araştırmada ortaya koyulmuş ve okul müdürlerinin sergilediği liderlik stillerinden öğretmenlerin etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin yaratıcı liderliklerinin öğretmenlerin yenilikçi iş davranışına etkisi korelasyon analizi sonuçlarına göre okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile yenilikçi iş davranışı genel ve alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar göstermektedir ki okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile öğretmenlerin yenilikçi iş davranışı algıları bir ilişkiyi yansıtmaktadır. 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).

Son olarak araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin yaratıcı liderliği ile yenilikçi iş davranışı genel boyutları arasında anlamlı, orta düzeyde ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yine, okul müdürlerinin yaratıcı



liderliği algıları yenilikçi iş davranışı algılarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Buna göre okul müdürlerinin yaratıcı liderliğin farklılık alt boyutundaki 100 birimlik artışın yenilikçi iş davranışı algılarını % 36,2 artırmaktadır.

### **Araştırmacıların Katkı Oranı**

Yazarlarının katkı oranı eşit düzeydedir.

### **Çıkar Çatışması**

Bu araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### **Kaynakça**

- Adams, C., Olsen, J., & Ware, J. (2017). The School Principal and Student Learning Capacity. *Educational Administration Quarterly*, 556-584.
- Heyns, M. M., McCallaghan, S., & Roos, C. E. (2021). Creative leadership and employee work wellness: Supervisor support as a mediator. *Journal of Psychology in Africa*, 12-18.
- Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005). School Leadership That Works-From Research To Results. Alexandria. *Association for Supervision and Curriculum Development*, 5-20.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 705-750.
- Ng, A. (2017). School leadership preparation in Malaysia: Aims, content and impact. *Educational Management Administration and Leadership*, 1002-1019.
- 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.
- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership teams capacity building and succession planning. *British Educational Leadership, Management & Administration Society*, 12-18.
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston : Pearson.
- Theodosiou, V., & Karagiorgi, Y. (2017). Primary school heads' professional socialization and leadership development in Cyprus. *International Journal of Leadership in Education*, 661-681.
- Töre, E. (2017). *Entelektüel Sermayenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinin Bilgi Paylaşımı, Öz-Yeterlilik ve İç Denetim Odağı Perspektifinden İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul : İstanbul Üniversitesi

Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi* , 57-83.

Uçar, R., & Sağlam, E. (2019). Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 417-435.

### **EXTENDED ABSTRACT**

This research aimed to examine the relationship between the creative leadership characteristics of school administrators and the innovative work behaviors of teachers, according to the teachers' opinions. 61.1% of the teachers participating in the research were male; 61.9% are between the ages of 31-40; It was determined that 30.6% of them had 11-15 years of professional experience and 89.7% had not received innovation training before. In addition, it is seen that the level of innovative work behavior and creative leadership of school principals is above average. On the other hand, according to teachers' perceptions; It has been revealed that the perceptions of school principals' creative leadership and innovative work behavior do not differ between men and women. As a result of the analysis; The difference between the openness to change and innovation sub-dimension of the school principals' creative leadership scale and the arithmetic averages of the age groups was found to be statistically significant. Accordingly, it was concluded that the perception of openness to change and innovation in the group between the ages of 22-30 is higher than the groups aged 41 and over. On the other hand, no statistical difference was found between the remaining scale and its sub-dimensions and the arithmetic averages of the age groups.

Additionally, in the research; The difference between the creative leadership of school principals and the arithmetic averages of professional experience groups was not found statistically significant. In other words, teachers' perceptions of school principals' creative leadership and innovative work behavior do not vary according to differences in professional experience. As a result of the analysis; It was revealed that the idea generation and implementation sub-dimension and general perceptions of innovative work behavior of teachers who had previously received innovation training were higher than those who had not received innovation training. On the other hand, it was revealed that the remaining scale and its sub-dimensions did not change depending on whether or not they received innovation training before.

According to the results of the research, the creative leadership dimension was found to be the best predictor of innovative work behavior. 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 at school, and they can exhibit the same level of innovative work behavior. A similar result is given by Özgenel and Aktaş (2020). It was revealed in his research that teachers were affected by the leadership styles exhibited by school principals.

According to the results of the correlation analysis of the effect of school principals' creative leadership on teachers' innovative work behavior, a significant and positive relationship was found between the creative leadership characteristics of school principals and the general and sub-dimensions of innovative work behavior. These results show that there is a relationship between the creative leadership characteristics of school principals and teachers' perceptions of innovative work behavior. A similar result was revealed in the study by Özyay and Kaymaz (2023) and showed that innovation-based individual behaviors are affected by information sharing, an innovative culture, the presence of innovative leaders, etc. It has been stated that it was shaped under the influence of predecessors. In another study, it was stated that the creative leadership behaviors exhibited by school principals positively affected the climate in the school (Öztürk and Zembat, 2015).

Finally, there is a significant, moderate and positive relationship between the creative leadership of the school principals within the scope of the research and the general dimensions of innovative work behavior. Again, school principals' perceptions of creative leadership significantly predict their perceptions of innovative work behavior. Accordingly, a 100-unit increase in the diversity sub-dimension of creative leadership of school principals increases their perception of innovative work behavior by 36.2%.