

OKUL MÜDÜRLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL YARATICILIK DÜZEYLERİNE ETKİSİ

Ruken MİNGÖ*

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, "Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeylerine Etkisi" olarak belirlenmiştir. Araştırma ilişkisel tarama modeline göre gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde 2021-2022 Eğitim Öğretim yılında görev yapan; kolayda örnekleme yöntemine göre belirlenen 420 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında "Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği" ile "Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği" kullanılmıştır. Analizler; tanımlayıcı istatistikler, normal dağılıma uygun olan verilerin ikili karşılaştırmaları için t-Testi, çoklu karşılaştırmalar için ANOVA; Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Değişkenlerin etkisini incelemek üzere regresyon testleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyini ve "bireysel, yönetsel, toplumsal" alt boyutlarını etkilediği sonucu bulunmuştur. Öğretmenlerin bireysel yaratıcılığını paternalist liderliğin aile havası, hayırseverlik ve müdahalecilik alt boyutları pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilerken; öğretmenlerin yönetsel ve toplumsal yaratıcılığını sadece paternalist liderliğin hayırseverlik alt boyutu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonuçları bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Müdür, Paternalist Liderlik, Öğretmen, Örgütsel Yaratıcılık

INVESTIGATION OF THE EFFECT OF SCHOOL PRINCIPALS' PATERNALIST LEADERSHIP BEHAVIOR ON TEACHERS' ORGANIZATIONAL CREATIVITY LEVELS

ABSTRACT

The purpose of this research was determined as "The Effect of School Principals' Paternalistic Leadership Behaviors on Teachers' Organizational Creativity Levels". Correlational survey model was used in the research. The universe of the research consists of those who work in Istanbul in the 2021-2022 academic year; It consists of 420 teachers determined according to the convenience sampling method. "Paternalistic Leadership Behaviors Scale of School Principals" and "Organizational Creativity Scale" were used to collect data. Analysis; descriptive statistics, t-Test for pairwise comparisons of normally distributed data, ANOVA for multiple comparisons; Pearson correlation test was performed. Regression tests were performed to examine the effect of the variables. As a result of the research; It was found that there is a positive relationship between school principals' paternalistic leadership behaviors and teachers' organizational creativity levels, and that school principals' paternalistic leadership behaviors affect teachers' organizational creativity level and "individual, managerial, social" sub-dimensions. While the sub-dimensions of paternalist leadership's family atmosphere, philanthropy and interventionism positively and significantly affect teachers' individual creativity; It was found that only paternalist leadership's philanthropy sub-dimension positively and significantly affected teachers' managerial and social creativity.

Keywords: Principal, Paternalist Leadership, Teacher, Organizational Creativity

Giriş

Liderlik, takipçilerin olayları yorumlayış şekillerini, örgütün veya grubun hedef seçimlerini, hedefe ulaşmak için yapılacak çalışmaların düzenlenmesini, hedeflere ulaşmada takipçilerin motivasyonunu, birlikteliğe bağlı grup çalışmasının sürekliliğini, grubun beraber çalışma ve birbirini destekleme davranışlarını etkileme süreçleridir (Yukl, 2010:58).

Günümüzde liderlik farklı alanlarda ve farklı becerilerde uzman olan çalışanlar ile işbirliği içerisinde olmayı gerektirmektedir (Axelrod, 2008). Teknolojideki gelişmeler, küreselleşme gibi olaylarla meydana gelen değişimler liderler ve örgütler için çeşitli zorluklar meydana getirmektedir (Ağalday, 2017:88). Örgütlerin bu değişim ortamlarında süreklilik kazanabilmeleri, daha etkili ve verimli olabilmeleri için yeni stratejileri örgütlerine uyarlayabilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle örgütler bu değişimler karşısında örgütsel davranışların çalışanlar ve yöneticiler üzerinde etkili ve önemli olduğunu anlamışlardır. Eğitim liderleri olarak okul müdürlerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerinin yanında, liderlik belirleyicilerinden biri olan yaratıcılığın da dikkate alınması gereken bir özellik olduğu ileri sürülmektedir (Sternberg, 2005). Bunun sonucu olarak da örgüt kültürünün önemli bir parçası olan yaratıcılık örgütlerde gittikçe önem kazanmaya başlayan kavramlar arasında gelmektedir (Say, 2015). Örgütlerde ortak amaçlar için bir araya gelen bireyler yönlendirici bir liderden yoksun olmaları durumunda amaçlara ulaşmada zorluk yaşamaktadırlar (Akat ve Budak, 2002:433). Örgütlerde yaratıcılığın oluşmasını belirleyen en önemli faktörlerden biri liderliktir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:17).

Liderlik stili olan Paternalist liderlik bu bağlamda dikkat çeken bir liderlik tarzı olmaktadır (Cheng, 2004). Paternalist liderlik; Bir baba disiplini ve otoritesi beraberinde ahlaki ve yardımsever özelliklerin birleşmesi ile meydana çıkmış liderlik çeşididir (Farh ve Chou, 2000).

Yaratıcılığı ve yenilikçiliği arttıran liderlik tarzlarından olan paternalist liderliğin iş birliğine önem verdiği düşünülmektedir. Bu nedenle paternalist liderin davranışları ile öğretmenlerin yaratıcılıkları arasında olumlu bir etkileşim vardır. Bu etkileşimdeki ilişkinin olumsuz olmaması örgütsel yaratıcılığın gelişmesini pozitif yönde etkilemektedir (Liden, Wayne ve Stilwell, 1993'ten; akt. Ağalday, 2017: 88). Örgütlerde ana temanın insan olması ve aynı şekilde örgütün de bir insan tarafından yönetilmesi nedeniyle yaratıcılık olgusu örgütsel boyutta ele alınması gereken bir kavram olmaktadır (Bharadwaj ve Menon, 2000:425).

Örgütsel yaratıcılık; Örgütlerde çalışan bireyler vasıtası ile oluşturulan önemli, faydalı, yeni ürün, düşünce, hizmet veya süreçtir (Woodman vd., 1993'ten; akt. Ağalday, 2017: 74). Türkiye'de yapılan araştırmalar, Paternalist liderlik tarzının, çalışanların tutum ve davranışlarında önemli etkileri olduğunu göstermektedir (Erben ve Güneşer, 2008; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001; Pellegrini ve Scandura, 2006).

Problem çözümünde yaratıcı davranan paternalist lider öğretmenlerine örnek olacak ve öğretmenlerinin problemler karşısında daha yaratıcı davranmalarını sağlayacaktır (Redmond vd., 1993'ten; akt. Ağalday, 2017: 6). Bu durumun oluşabilmesi için gerekli olan anlayış ise demokratik yönetim anlayışında olduğu görülmektedir. Liderlerin, yaratıcı mücadeleleri desteklemesi yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Genç, 2005). Kendilerini ilginç ve dikkate değer bulan yöneticiler, çalışanlar tarafından çoğu zaman aranmaktadırlar, çalışanlar bu yöneticiler ile karşılaştıkları anda ise yaratıcı ve üretken olurlar. Bu nedenle örgüt kültürü yaratıcılığı destekler yönde değişimle karşılaşırken, çalışanların kendilerine inanan ve dikkate alan yöneticiler tarafından yönetilmeleri ile yaratıcı bir ortam oluşturulmalıdır (Çavuşoğlu, 2007). Örgütte karar alırken öğretmenlerini karar almada etkin kılan paternalist lider öğretmenlerine bu davranışı ile mülkiyet duygusu kazandırır bu da

öğretmenlerin yaratıcılığını arttırarak var olan durumlar karşısında farklı ve denenmemiş çözüm yollarını kullanmalarını sağlamakla beraber ve öğretmenlerine işleri ile alakalı geri dönüt sağlanması ve yapmış oldukları işlerden dolayı takdir etme davranışını sergilemek öğretmenlerin önce bireysel yaratıcılıklarını sonrasında ise örgütsel yaratıcılığı arttırmaktadır (Çekmeceliolu, 2002).

Yapılan bazı araştırmalarda paternalist liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki incelenmiştir (Ağalday, 2017). Örgütte yaratıcılığın önemli olduğu düşünülen topluluklarda paternalist liderin göstermiş olduğu destekleyici tavır ile çalışanların yaratıcılık düzeyleri arasında olumlu bir ilişki görülürken, aynı zamanda bu topluluklarda çalışanların da liderlerin duygu ve düşüncelerine daha fazla önem verdiği sonucuna varılmıştır (Cummings ve Oldham, 1996; Koser ve Stahl, 1978'den; akt. Ağalday, 2017: 89).

Amaç

Çalışmanın temel amacı; okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerine etkisinin incelenmesidir. Temel amaç doğrultusunda, aşağıdaki alt amaçlar incelenmiştir:

1. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları ne düzeydedir?
3. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri; öğretmenlerin cinsiyetlerine – yaşlarına – mesleki kıdemlerine – görev türlerine – medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
5. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerini etkilemekte midir?

Yöntem

Araştırmanın modeli, evreni, örnekleme; veri toplama araçları, araştırmada kullanılan ölçek ve veri çözümleme teknikleri bu bölümde yer almaktadır.

Araştırma Modeli

Bu araştırmacının amacı doğrultusunda, ilişki tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli: İki veya daha çok değişken arasındaki değişimin varlığını veya derecesini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalardır (Metin, 2014). Araştırmada, “Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeylerine Etkisi” incelenmiştir. Araştırmada, bağımsız değişken olarak okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları; bağımlı değişken olarak ise öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri belirlenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul İli Avcılar, Başakşehir, Küçükçekmece ve Esenyurt ilçelerinde görev yapan 20.213 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini kolayda ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile seçilen 420 öğretmen oluşturmaktadır. Kolayda ulaşılabilir örnekleme tekniği, araştırmacının ulaşabileceği kolay ve en yakın örneklem gurubunun seçilmesidir. Bu yöntem ile araştırmanın, pek çok yönden daha

ekonomik olması hedeflenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Katılımcılara ilişkin veriler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

Değişken	Tanıtıcı Özellikler	n	%
Cinsiyet	Kadın	311	74.0 %
	Erkek	109	26.0 %
Medeni Durum	Bekar	189	45.0 %
	Evli	231	55.0 %
Yaş	20-25 Yas	87	20.7 %
	26-30 Yas	133	31.7 %
	31-35 Yas	90	21.4 %
	36-40 Yas	52	12.4 %
	41 Yaş ve Üzeri	58	13.8 %
Öğrenim Durumu	Lisans	389	92.6 %
	Lisansüstü	31	7.4 %
Mesleki Hizmet Süresi	0-5 Yıl	181	43.1 %
Hizmet Süresi	6-10 Yıl	109	26.0 %
	11-15 Yıl	55	13.1 %
	16 Yıl ve Üzeri	75	17.9 %
Çalıştığı Okul Türü	Anaokulu	57	13.6 %
	İlkokul	167	39.8 %
	Ortaokul	140	33.3 %
	Lise	56	13.3 %

Tablo 1’deki verilere göre; katılımcıların %74’ü kadın, %55’i evli, %21’i 30-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların %92,6’sı lisans mezunudur. Mesleki hizmet süresine göre en fazla katılım %43.1 ile 0-5 yıl aralığında olanlar olmuştur. Katılımcıların %39,8’i ilkokulda; %13.6’sı anaokulunda görev yapmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında “Kişisel Bilgi Formu, Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği ile Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği kullanılmıştır.

kişisel bilgi formu

Katılımcıların demografik bilgileri Araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu yardımı ile toplanmıştır.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği

Saylık’ın (2017) geliştirdiği ölçek 5 alt boyuttan ve 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçek beşli likert tipinde geliştirilmiştir. 4 maddeden oluşan “aile havası” alt boyutunda okul müdürünün

aile havası oluşturmadaki davranışları ölçülmektedir. 9 maddeden oluşan “hayırsever” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetsel tutumları ve davranışları arasındaki iyi niyet ölçülmektedir. 4 maddeden oluşan “otoriterlik alt boyutunda” okul müdürlerinin otoriter davranma düzeyleri ölçülmektedir. 5 maddeden oluşan “müdahalecilik alt boyutunda” okul müdürlerinin öğretmenlere müdahale etme düzeyleri ölçülmektedir. 8 maddeden oluşan “yetersiz görme alt boyutunda” okul müdürlerinin öğretmenleri yetersiz görme düzeyleri ölçülmektedir. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır ve ölçekten tam puan alınabilmektedir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin iç tutarlılık Cronbach’s Alpha katsayısı ile belirlenmiştir. Ancak ölçeğin tamamına ilişkin güvenilirlik katsayısı ölçek geliştirme makalesinde yer almamaktadır.

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

Paternalist Liderlik ve Alt Boyutları	Ölçek α	Araştırma α
ÖMPLDÖ	-	.87
Aile Havası	.82	.85
Hayırseverlik	.90	.90
Otoriterlik	.85	.79
Müdahalecilik	.89	.88
Yetersiz Görme	.92	.92

Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği’ nin güvenilirlik katsayısı .87; aile havası alt boyutunun güvenilirlik katsayısı .85; hayırseverlik alt boyutunun güvenilirlik katsayısı .90; otoriterlik alt boyutunun güvenilirlik katsayısı .79; müdahalecilik alt boyutunun güvenilirlik katsayısı .88; yetersiz görme alt boyutunun güvenilirlik katsayısı .92 olarak bulunmuştur.

Örgütsel yaratıcılık ölçeği

Balay’ın (2010) geliştirdiği ölçek “bireysel (1.-16. arası maddeler)”, “yönetsel (17.-27. arası maddeler)” ve “toplumsal (28.-38. arası maddeler)” alt boyut olmak üzere 3 alt boyut ve 39 maddeden meydana gelmektedir. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır ve ölçekten tam puan alınabilmektedir. Ölçek beşli likert tipinde geliştirilmiştir. Geçerlik ve güvenilirliği test etmek amacıyla faktör analizi ile Cronbach Alpha formülünden yararlanılmıştır. Maddelerin ayırt ediciliği kapsamında madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Yapılan faktör analizi neticesinde ölçekteki maddelerin ölçeğin hazırlanması için gerekli faktörleri yansıttığı (örgütsel yaratıcılığın “bireysel”, “yönetsel” ve “toplumsal” alt boyutları) görülmüştür. Faktörlerin varyans değerinin %58, faktörlerdeki yük değerlerinin .47 ile .88 arasında değiştiği, yapılan analizler neticesinde birinci faktörün 16, ikinci ve üçüncü faktörlerin de 11 maddeden oluştuğu tespit edilmiştir. Faktörlerde yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları; “bireysel alt boyut” faktöründe .55 ile .75, “yönetsel alt boyut” faktöründe .47 ile .87, “toplumsal alt boyut” faktöründe ise .51 ile .88 arasında değiştiği belirtilmiştir. Ancak ölçeğin tamamına ilişkin güvenilirlik katsayısı ölçek geliştirme makalesinde yer almamaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

Örgütsel Yaratıcılık ve Alt Boyutları	Ölçek α	Araştırma α
ÖYÖ	-	.94
Bireysel Alt Boyut	.92	.91
Yönetmel Alt Boyut	.93	.92
Toplumsal Alt Boyut	.95	.91

Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği' nin güvenirlilik katsayısı .94; bireysel alt boyutun güvenirlilik katsayısı .91; yönetmel alt boyutun güvenirlilik katsayısı .92; toplumsal alt boyutun güvenirlilik katsayısı .91 olarak bulunmuştur.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verilerinin toplanmasına başlamadan önce gerekli izinler İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden ve Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulundan alınmıştır.

Ölçekler toplanıp araştırmacı tarafından incelenmiş ve eksik veya hatalı doldurulan ölçek olmadığı tespit edilmiştir. Verilerin gerekli kontrolleri araştırmacı tarafından yapıldıktan sonra bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizinde SPSS26 kullanılmıştır. Analizler; tanımlayıcı istatistikler, normal dağılıma uygun olan verilerin ikili karşılaştırmaları için t-Testi, çoklu karşılaştırmalar için ANOVA; ilişki testleri için korelasyon testi yapılmıştır. Değişkenlerin etkisini incelemek üzere regresyon testleri yapılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla verilen çarpıklık ve basıklık değerleri tespit edilmiştir. Toplanan verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerin Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Verilerin Normalliğine İlişkin Veriler

Liderlik Stilleri	n	Çarpıklık	Basıklık
ÖMPLDÖ	420	0.60	1.12
Aile Havası	420	1.08	0.69
Hayırseverlik	420	0.96	0.50
Otoriterlik	420	1.10	0.82
Müdahalecilik	420	0.98	1.19
Yetersiz Görme	420	1.02	1.37
ÖYÖ	420	-0.15	-0.17
Bireysel Alt Boyut	420	-0.20	-0.38
Yönetmel Alt Boyut	420	-0.47	-0.47
Toplumsal Alt Boyut	420	-0.40	0.15

Tablo 4'teki verilere göre, araştırmanın verilerinin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında olduğu belirlenmiştir. George ve Mallery'ye (2010) göre verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır. Buna istinaden parametrik testler uygulanmıştır.

Bulgular

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ne düzeydedir?" birinci alt amacına yönelik elde edilen bulgular Tablo 5' te verilmiştir.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranış Düzeyi

Paternalist Liderlik ve Alt Boyutları	n	(\bar{x})	SS	Düzye
OMPLDÖ TOP.	420	2.77	0.597	Orta
Aile Havası	420	3.61	1.08	Yüksek
Hayırseverlik	420	3.57	0.959	Yüksek
Otoriterlik	420	3.16	1.10	Orta
Müdahalecilik	420	1.77	0.976	Çok Düşük
Yetersiz Görme	420	1.87	1.02	Düşük

Tablo 5' te okul müdürlerinin paternalist liderlik düzeyleri orta ($x=2.77$) düzey olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarında; "aile havası alt boyutu" yüksek ($x=3.61$), "hayırseverlik alt boyutu" yüksek ($x=3.57$), "otoriterlik alt boyutu" orta ($x=3.16$), "müdahalecilik alt boyutu" çok düşük ($x=1.77$) ve "yetersiz görme alt boyutu" düşük ($x=1.87$) olarak bulunmuştur.

Buradaki verilere göre okul müdürlerinin paternalist liderliğin aile havası, hayırseverlik, otoriterlik davranışlarının orta düzeyde olduğu, yetersiz görme ve müdahalecilik özelliklerinin de düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci alt amacı olan; "Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları ne düzeydedir?" alt amacına yönelik elde edilen bulgular Tablo 6 ' da verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri

Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği ve Alt Boyutları	n	(\bar{x})	SS	Düzye
ÖYÖ TOP.	420	3.71	0.596	Yüksek
Bireysel Alt Boyut	420	3.81	0.620	Yüksek
Yöneltil Alt Boyut	420	3.67	0.795	Yüksek
Toplumsal Alt Boyut	420	3.58	0.787	Yüksek

Tablo 6 ' daki verilere göre, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri yüksek ($x=3.71$) olduğu sonucu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri bireysel alt boyutta yüksek ($x=3.81$), öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri yöneltil alt boyutta yüksek ($x=3.67$), öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri toplumsal alt boyutta yüksek ($x=3.58$) olduğu sonucu bulunmuştur.

Buradaki verilere göre öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri yüksek ve “bireysel”, “yönetsel” ve “toplumsal” alt boyutlarının hepsinde de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın dördüncü alt amacı olan; “Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında ilişki var mıdır?” alt amacına yönelik ilişkiyi tespit etmek için yapılan Pearson Korelasyon analizi Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi Arasındaki İlişki

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. OMPLDÖ	—									
2. Aile Havası	0.50*	—								
3. Hayırseverlik	0.52*	0.72*	—							
4. Otoriterlik	0.56*	-0.03	-0.03	—						
5. Müdahalecilik	0.69*	-0.07	-0.09*	0.47*	—					
6. Yetersiz Görme	0.65*	-0.14*	-0.20*	0.46*	0.80*	—				
7. ÖYÖ Toplam	0.28*	0.43*	0.53*	-0.06	-0.02	-0.11*	—			
8. Bireysel Alt Boyut	0.31*	0.33*	0.37*	0.03	0.11*	0.03	0.79*	—		
9. Yönetsel Alt Boyut	0.25*	0.47*	0.58*	-0.06	-0.12*	-0.19*	0.82*	0.44*	—	
10. Toplumsal Alt Boyut	0.16*	0.23*	0.33*	-0.03	-0.01	-0.08	0.80*	0.44*	0.54*	—

Tablo 7’deki verilere göre, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi toplam puanları arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki olduğu sonucu bulunmuştur ($r=.28$, $p<.05$). Paternalist liderlik ölçeği “aile havası alt boyutu” ($r=.43$, $p<.05$) ve ile örgütsel yaratıcılık ölçeği arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki; “hayırseverlik alt boyutu” ($r=.53$, $p<.05$) ile örgütsel yaratıcılık ölçeği arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki; “yetersiz görme alt boyutu” ($r=-.11$, $p<.05$) ile örgütsel yaratıcılık ölçeği arasında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki; olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarından “otoriterlik ve müdahalecilik” boyutları puan ortalaması ile Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği puan ortalamaları arasından anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur ($p>.05$).

Örgütsel yaratıcılık ölçeği “bireysel yaratıcılık alt boyutu” ile paternalist liderlik davranışları ölçeği toplamı ($r=.31$, $p<.05$), Paternalist liderlik ölçeği “aile havası alt boyutu” ($r=.33$, $p<.05$) ve Paternalist liderlik ölçeği “hayırseverlik alt boyutu” ($r=.37$, $p<.05$) arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki, “müdahalecilik alt boyutu” ($r=.11$, $p<.05$) ile arasında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki ve Örgütsel yaratıcılık ölçeği “bireysel yaratıcılık alt boyutu” ile paternalist liderlik davranışları ölçeği “otoriterlik alt boyutu” ve “yetersiz görme alt boyutu” arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur ($p>.05$).

Örgütsel yaratıcılık ölçeği “yönetsel yaratıcılık alt boyutu” ile paternalist liderlik davranışları ölçeği toplamı ($r=.25$, $p<.05$) arasında pozitif yönlü düşük, Paternalist liderlik ölçeği “aile havası alt boyutu” ($r=.47$, $p<.05$) ve Paternalist liderlik ölçeği “hayırseverlik alt boyutu” ($r=.58$, $p<.05$) arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki, “müdahalecilik alt boyutu” ($r=-.12$, $p<.05$) ile “yetersiz görme alt boyutu” ($r=-.19$, $p<.05$) arasında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki; Örgütsel yaratıcılık ölçeği “bireysel yaratıcılık alt boyutu” ile paternalist

liderlik davranışları ölçeği “otoriterlik alt boyutu” arasından anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur ($p>.05$).

Örgütsel yaratıcılık ölçeği “toplumsal yaratıcılık alt boyutu” ile paternalist liderlik davranışları ölçeği toplamı ($r=.16$, $p<.05$), Paternalist liderlik ölçeği “aile havası alt boyutu” ($r=.23$, $p<.05$) arasında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki; Paternalist liderlik ölçeği “hayırseverlik alt boyutu” ($r=.33$, $p<.05$) arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu; Örgütsel yaratıcılık ölçeği “bireysel yaratıcılık alt boyutu” ile paternalist liderlik davranışları ölçeği “otoriterlik alt boyutu”, “yetersiz görme alt boyutu” ve “müdahalecilik alt boyutu” arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur ($p>.05$).

Buradaki verilere göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki, paternalist liderliğin aile havası ve hayırseverlik davranışları ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki, yetersiz görme davranışı ile örgütsel yaratıcılık arasında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılrken; okul müdürlerinin paternalist liderlik otoriterlik ve müdahalecilik davranışları ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur. Bireysel yaratıcılık ile paternalist liderlik davranışları, paternalist liderliğin aile havası ve hayırseverlik davranışı arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki, müdahalecilik davranışı ile pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki ve paternalist liderliğin otoriterlik ve yetersiz görme davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur. Yöneltil yaratıcılık ile paternalist liderlik davranışları arasında pozitif yönlü düşük, Paternalist liderliğin aile havası ve hayırseverlik davranışı arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki, müdahalecilik ile yetersiz görme davranışı arasında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki; otoriterlik davranışı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur. Toplumsal yaratıcılık ile paternalist liderlik davranışları, paternalist liderliğin ölçeği aile havası davranışı arasında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki, hayırseverlik davranışı arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu; otoriterlik, yetersiz görme ve müdahalecilik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur.

Araştırmanın beşinci alt amacı olan; “Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerini etkilemekte midir?” alt amacına yönelik elde edilen bulgular Tablo 8’ de verilmiştir.

Tablo 8. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeyine Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	Sig.
OMPLDÖ	Sabit	2.92	.13		22.05	.00
	Örgütsel Yaratıcılık Toplam	.29	.05	.29	6.11	.00
		F=37.27 p=.00				
R=.29, R ² = .08						

Tablo 8’deki verilere göre, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyini anlamlı olarak etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyini pozitif olarak anlamlı şekilde etkilediği sonucu bulunmuştur ($\beta=.29$, $t=6.11$, $p<.001$) ve öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları örgütsel yaratıcılığı %8 olarak açıklamaktadır.

Buradaki verilere göre okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ve öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları; öğretmenlerin bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık bireysel alt boyutuna etkisi Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Bireysel Alt Boyuta Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	Sig.
OMPLDÖ	Sabit	2.90	.14		21.27	.00
	Bireysel Alt Boyutu	.33	.05	.32	6.82	.00
R=.32, R ² = .10		F=46.51 p=.00				

Tablo 9’daki verilere göre Öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları; öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ölçeği “bireysel alt boyutunu” pozitif olarak anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.32$, $t=6.82$, $p<.001$) ve %10 açıkladığı bulunmuştur.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık yönetsel alt boyutuna etkisi Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Yönetsel Alt Boyuta Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	Sig.
OMPLDÖ	Sabit	2.73	.18		15.30	.00
	Yönetsel Alt Boyut	.34	.06	.25	5.39	.00
R=.25, R ² = .06		F=29.00 p=.00				

Tablo 10’daki verilere göre öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları; öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ölçeği “yönetsel alt boyutunu” pozitif olarak anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.25$, $t=5.39$, $p<.001$) %6 açıkladığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin toplumsal alt boyutuna etkisi Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Toplumsal Alt Boyuta Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	Sig.
OMPLDÖ	Sabit	2.99	.18		16.57	.00
	Toplumsal Alt Boyut	.21	.06	.16	3.36	.00
R=.16, R ² = .03		F=11.31 p=.00				

Tablo 11’deki verilere göre öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları; öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ölçeği “toplumsal alt boyutunu” pozitif olarak anlamlı olarak etkilediği ($\beta=.16$, $t=3.36$, $p<.001$) %3 açıkladığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları alt boyutlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık bireysel alt boyutuna etkisi Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının ÖYÖ Bireysel Alt Boyuta Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit		2.69	.13		21.48	.00
Aile Havası	ÖYÖ	.08	.04	.15	2.27	.02
Hayırseverlik	Bireysel Alt	.18	.04	.28	4.28	.00
Müdahalecilik	Boyut	.10	.03	.16	3.50	.00
R=0.42; R ² =0.17		F= 28.76		p=.00		

Tablo 12’deki verilere göre, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları aile havası alt boyut ($\beta = .15$); hayırseverlik ($\beta = .28$); müdahalecilik ($\beta = .16$) alt boyutları birlikte öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık bireysel alt boyutunu anlamlı şekilde etkilediği (F=28.76, $p < .05$); regresyon modeli incelendiğinde, aile havası, hayırseverlik ve müdahalecilik alt boyutları öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık bireysel alt boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucu bulunmuştur ($p < .05$).

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları alt boyutlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık yönetsel alt boyutuna etkisi Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının ÖYÖ Yönetsel Alt Boyuta Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit		2.06	.15		13.70	.00
Aile Havası		.08	.04	.11	1.87	.06
Hayırseverlik	ÖYÖ	.40	.05	.49	8.30	.00
Müdahalecilik	Yönetsel Alt	-.03	.05	-.03	-0.50	.61
Yetersiz Görme	Boyut	-.04	.05	-.05	-0.72	.47
R=0.59; R ² =0.35		F= 55.35		p=.00		

Tablo 13’teki verilere göre, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları aile havası alt boyut ($\beta = .11$); hayırseverlik ($\beta = .49$); müdahalecilik ($\beta = -.03$); yetersiz görme ($\beta = -.05$) alt boyutları birlikte öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık yönetsel alt boyutunu anlamlı şekilde etkilediği (F=55.35, $p < .05$) ancak regresyon modeli incelendiğinde; aile havası, müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutları öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık bireysel alt boyutunu anlamlı şekilde etkilemediği ($p > .05$) hayırseverlik alt boyutunun tek başına öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık yönetsel alt boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucu bulunmuştur ($\beta = .11$, $p < .05$).

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları alt boyutlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık toplumsal alt boyutuna etkisi Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının ÖYÖ Toplumsal Alt Boyuta Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	β	t	p
Sabit		2.62	.14		18.20	.00
Aile Havası	ÖYÖ	-.02	.05	-.02	-0.35	.72
Hayırseverlik	Toplumsal Alt Boyut	.29	.06	.35	5.18	.00
R=0.33; R ² =0.11		F= 25.75 p=.00				

Tablo 14'teki verilere göre, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları aile havası ($\beta = -.02$) ve hayırseverlik ($\beta = .35$) alt boyutları birlikte öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık toplumsal alt boyutunu anlamlı şekilde etkilediği ($F=25.75$, $p<.05$) ancak regresyon modeli incelendiğinde; aile havası alt boyutu öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık toplumsal alt boyutunu anlamlı şekilde etkilemediği ($p>.05$) hayırseverlik alt boyutunun tek başına öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık toplumsal alt boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucu bulunmuştur ($\beta = .35$, $p<.05$).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın birinci alt amacı olan; “Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ne düzeydedir?” sorusuna yönelik tartışma ve sonuç bu bölümde verilmiştir.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları öğretmen algıları bazında değerlendirildiğinde orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin; “aile havası” yüksek, “hayırseverlik” yüksek, “otoriterlik” orta, “müdahalecilik” ve “yetersiz görme” düşük düzey olarak bulunmuştur. Alan yazında okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyde olduğunu rapor eden bir çok araştırma bulunmaktadır (Akgün, Özdemir ve Cerit 2011; Arslan, 2016; Başar, 2022; Ekmen, 2020; Gerçek, 2018; Kılıç, 2019; Özlök, 2019; Sarı, 2021; Saylık, 2017). Alan yazında okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışlarını orta düzeyde olmadığını rapor eden çalışmalar da bulunmaktadır (Cerit, 2012; Özmen, 2019).

Saylık (2017) yapmış olduğu çalışmada paternalist lider olan okul müdürlerinin hayırseverlik, aile havası oluşturma, otoriterlik alt boyutlarını orta düzeyde sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Delice (2020) tarafından yapılan bir çalışmada da öğretmenlerin, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının paternalist liderliğin hayırseverlik, aile havası, otoriterlik düzeyinde çoğunlukla orta ve yetersiz görme ile müdahaleci davranışlarının düzeyinde çoğunlukla düşük düzeyde olduğu sonucuna varmıştır. Aktaş (2019) ise bu sonuçlardan farklı olarak hayırseverliği en düşük düzeyde bulmuştur.

Araştırmanın ikinci alt amacı olan; “Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları ne düzeydedir?” sorusuna yönelik tartışma ve sonuç bu bölümde verilmiştir.

Çalışmanın bu alt amacına yönelik olarak öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri yüksek ve “bireysel”, “yönetmel” ve “toplumsal” alt boyutlarının hepsinde de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alan yazında öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin yüksek ve “bireysel”, “yönetmel” ve “toplumsal” alt boyutlarının hepsinde de yüksek olduğunu rapor eden bir çok

araştırma bulunmaktadır (Ceylan, 2014; Çalışır, 2021; Eroğlu, 2014; Karacabey, 2011; Kılıç, 2020; Nanto, 2021; Uğurlu ve Gök, 2019).

Örgütsel yaratıcılığın alt boyutları bağlamında yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmadan farklı olarak; Gök (2019) öğretmenlerin bireysel yaratıcılık düzeylerinin en yüksek, yönetsel yaratıcılığın ise en düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gök' ün (2019) yapmış olduğu çalışmaya paralel olarak (Dinçer, 2017; Koşar ve Ceylan, 2016; Say, 2015; Uçar, 2015) bireysel yaratıcılığın yönetsel ve toplumsal yaratıcılık düzeylerinden daha yüksek düzeyde bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu farklılığın oluşmasının sonucu olarak Balay (2010) bireysel yaratıcılığın diğer yaratıcılık düzeylerinden daha yüksek çıkmasını bireylerin kendilerinde yaratıcılığı üst düzeyde bulduklarını düşünmeleri sonucunda oluştuğunu, toplumsal ve yönetsel yaratıcılık düzeylerindeki düşüklüğün sebebini de iş yaşamında yöneticiler tarafından çalışanlara gerektiği kadar destek verilmediğine bağlamıştır.

Celep (2004) de Balay' ın (2010) bu yapmış olduğu açıklamaya benzer olarak öğretmenlerin meraklı olması, kendilerini çok yönlü düşünmeleri, gelişim ve değişime açık olmaları, girişimci, farklılıklar karşısında risk alabilen kişiler olması nedeniyle bireysel yaratıcılığın yüksek bulunduğu, yöneticilerin öğretmenleri yeterli düzeyde desteklememesi, okulun değişimlere kapalı olması, öğretmenlerin kararlara dahil edilmemesi ve öğretmenlerin standart kalıplara sokulmak istenmesi nedenlerinden dolayı yönetsel yaratıcılığın düşük düzeyde çıktığını savunmuştur.

Tüm bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda bu çalışma sonucunda ortaya çıkan bulguların alan yazındaki çalışmalardan farklı olduğu görülmektedir. Çalışmada bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık düzeylerinin hepsinin yüksek çıkması nedeni olarak; öğretmenlerin kendilerinde enerji, hür düşünme kabiliyeti, orijinal ide, bir işi başarma isteği, bilişsel kabiliyetler ve içsel güdülenme gibi öğeleri barındırması ile bireysel yaratıcılığın yüksek çıkması, müdürlerin okullarda girişimci, yenilikçi ve yaratıcı davranışlarının uygulamaya dökülmesine fırsat verilmesini destekleyerek yönetsel yaratıcılığın içinde bulunulan çevrenin yaratıcılığı destekleyecek nitelikte olması sebebi ile toplumsal yaratıcılığın yüksek çıkması arasında bir ilişki olduğu düşünülebilir.

Araştırmanın dördüncü alt amacı olan; “Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik tartışma ve sonuç bu bölümde verilmiştir.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki, paternalist liderliğin aile havası ve hayırseverlik davranışları ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki, yetersiz görme davranışı ile örgütsel yaratıcılık arasında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılırken; okul müdürlerinin paternalist liderlik otoriterlik ve müdahalecilik davranışları ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur. Bireysel yaratıcılık ile paternalist liderlik davranışları, paternalist liderliğin aile havası ve hayırseverlik davranışı arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki, müdahalecilik davranışı ile pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki ve paternalist liderliğin otoriterlik ve yetersiz görme davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur. Yönetsel yaratıcılık ile paternalist liderlik davranışları arasında pozitif yönlü düşük, Paternalist liderliğin aile havası ve hayırseverlik davranışı arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki, müdahalecilik ile yetersiz görme davranışı arasında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki; otoriterlik davranışı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur. Toplumsal yaratıcılık ile paternalist liderlik davranışları, paternalist liderliğin ölçeği aile havası davranışı arasında pozitif yönlü düşük

düzyer bir ilişki, hayırseverlik davranışı arasında pozitif yönlü orta düzyer bir ilişki olduğu; otoriterlik, yetersiz görme ve müdahalecilik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur.

Alan yazın incelendiğinde okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri değişkenlerin bir arada bulunduğu çalışmaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu nedenle Ağalday (2017) tarafından yapılan çalışma bu çalışmada iki değişken arasındaki ilişkinin olup olmadığını incelemek için referans görülmektedir. Ağalday (2017) tarafından yapılan çalışmada kullanılan ölçekler bu araştırmada kullanılan ölçeklerden farklı olduğu görülmüştür. Bu alt amaca yönelik olarak Ağalday (2017) yapmış olduğu çalışmada paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Ağalday' ın (2017) yapmış olduğu bu çalışma sonucu araştırmanın bu alt amacı sonucunda bulunan bulgular ile farklılık göstermektedir. Ancak Ağalday (2017) aynı çalışmasında yardımsever liderlik alt boyutu ile örgütsel yaratıcılık arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu sonucuna araştırmanın bu sonucunu destekler niteliktedir.

Literatürde okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri değişkenlerinin bir arada bulunduğu çalışmaların kısıtlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sonuçları incelenmiştir:

Çoban (1999) yaptığı çalışma ile yaratıcılığın; göreve yönelik liderlik, ilişkiye yönelik liderlik ve paylaşılan liderlik tarzlarının hiçbirini ile ilişki göstermediği, yöneticilerin yaratıcılık düzeyi ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ve Çiftçi (2002) de çalışması ile yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasında belirgin bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bu bulgulardan farklı olarak; Uçar (2015) yaptığı çalışma sonucunda ilkokul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ve Oran (2019) da yaptığı çalışma sonucunda öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bu çalışmada paternalist liderliğin hayırseverlik davranışı ile yönetsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucu ile literatürde hayırsever liderlik davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; Yardımsever liderlik, izleyicilerinin iyiliği ve refahı için liderin izleyicilerine bireyselleştirilmiş, uzun dönemli ve bütünsel ilgi göstermesinin yanında, liderin izleyicilerinin kişisel ve aile sorunlarıyla ilgilenmesi, onları koruması ve affetmesi gibi davranışları içermektedir (Aycan ve Fikret-Paşa, 2003; Erben ve Güneşer, 2008:958). Diğer bir ifadeyle, yardımsever lider çalışanın işle ilgili sorunlarının yanında, kişisel, özel ve ailevi alanlardaki sorunlarıyla da ilgilenir (Farh ve Cheng, 2000).

Literatür incelendiğinde, yardımsever liderlik boyutunun bazı değişkenlerle ilişkili olduğu saptanmıştır. Yardımsever liderlik ile çalışanın lidere itaati, minnettarlık, sadakat, güven, saygı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır (Aycan, 2006). Aycan (2006)'a göre, çalışanın bakış açısından paternalist lidere sadakat, yardımsever türde paternalizmdeki içten cömertlik ve ilginin bir çeşit karşılığıdır.

Tüm bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda okul müdürlerinin paternalist lider davranışları sergilemesinin, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılığa ilişkin algılarında önemli

olduğu ancak aralarındaki ilişkinin düşük olduğu ve ilişkide en fazla payın yardımsever liderlik boyutuna ait olduğu söylenebilir.

Araştırmanın beşinci alt amacı olan; “Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerini etkilemekte midir?” sorusuna yönelik tartışma ve sonuç bu bölümde verilmiştir.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ve öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları; öğretmenlerin bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucu bulunmuştur.

Alan yazın incelendiğinde okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri değişkenlerin bir arada bulunduğu çalışmaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu nedenle Ağalday (2017) tarafından yapılan çalışma bu çalışmada iki değişken arasındaki etkiyi incelemek için referans görülmektedir. Araştırmanın bu sonucuna benzer olarak Ağalday (2017) yapmış olduğu çalışmada paternalist liderlik davranışının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucunu bulmuştur. Bu çalışmadan farklı olarak Ağalday (2017) paternalist liderliğin yardımsever davranışı ile örgütsel yaratıcılık arasında yüksek düzey ilişki, otoriter ve ahlaki liderlik davranışları orta, çıkarıcı liderlik davranışı ise düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışmada okul müdürlerinin paternalist liderlik aile havası, hayırseverlik ve müdahalecilik davranışlarının öğretmenlerin bireysel yaratıcılığını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği; okul müdürlerinin paternalist liderlik hayırseverlik davranışının öğretmenlerin yönetsel yaratıcılığını ve toplumsal yaratıcılığını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucu bulunmuştur. Çalışmanın dördüncü alt amacında elde edilen paternalist liderin hayırseverlik davranışı ile yönetsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olması bu bulguyu destekler niteliktedir.

Literatürde iki değişken arasındaki çalışmaların kısıtlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda liderlik ve yaratıcılık arasında yapılan çalışma sonuçları incelenmiştir: Liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki, yapılan bazı araştırmalarda da ele alınmıştır. Yaratıcı fikirlere ihtiyaç duyan bir örgütte, liderlerin destekleyici tavrı ile izleyenlerin yaratıcılıkları arasında pozitif bir ilişki saptanırken, izleyenlerin yaratıcılığının ise liderlerin izleyenlerinin hislerini anlamaya yönelik girişimleriyle ilgili olduğu saptanmıştır (Oldham ve Cummings, 1996 ve Stahl ve Koser, 1978'den; akt. Ağalday, 2017).

Einsteine ve Hwang (2007:1041) yaptıkları bir çalışmayla örgüt düzeyinde sergilenen liderlik davranışlarının örgütsel yaratıcılığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Majdar vd. (2002:757) çalışanların yaratıcılıklarının, onların liderlerinin teşvik, destek, açık iletişim ve geri besleme çabaları aracılığıyla etkilendiğini belirlemişlerdir. Nystrom vd. (2002:221) tarafından yapılan çalışmada, organik bir örgüt yapısı içerisinde, demokratik ve işbirlikçi liderlik özellikleriyle yaratıcılığın en üst düzeyde gerçekleştiği ortaya konulmuştur.

Neticede, yukarıdaki tartışma ve sonuçlar bağlamında; okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönlü düşük, paternalist liderliğin aile havası ve hayırseverlik, davranışı ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki ve yetersiz görme davranışı ile negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılırken; okul müdürlerinin paternalist liderlik otoriterlik ve

müdahalecilik davranışları ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyini ve bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği; öğretmenlerin bireysel yaratıcılığını, okul müdürlerinin paternalist liderlik aile havası, hayırseverlik ve müdahalecilik davranışlarının etkilediği otoriterlik ve yetersiz görme davranışlarının ise etkilemediği; öğretmenlerin yönetsel ve toplumsal yaratıcılığını, okul müdürlerinin paternalist liderlik sadece hayırseverlik davranışının etkilediği aile havası, müdahalecilik, otoriterlik, yetersiz görme davranışlarının etkilemediği sonuçları bulunmuştur.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar ile yapılan tartışma ve değerlendirmeler sonucunda oluşan kanaatler ve yapılmasında fayda görülen bir takım öneriler maddeler halinde sıralanmıştır.

1. Eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin sergilediği paternalist liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki ile ilgili yapılan araştırmaların çok sınırlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu alanda daha fazla çalışma yapılması önerilebilir.
2. Çalışmadaki bulgulara istinaden kadın öğretmenlerin bireysel yaratıcılık algı düzeylerinin yükseltilmesi için gerekli ortamların oluşturularak önlemler alınabilir ve kadın öğretmenlerin bu alanda kendilerini daha da geliştirebilmeleri önerilebilir.
3. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin sergiledikleri paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinde etkili olması nedeniyle; paternalist liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için MEB’ de yaygınlaştırılması önerilmektedir.
4. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu dikkate alındığında, öğretmenlerin mevcut araştırmada görüşleri dikkate alınarak öğretmenlerin algı düzeyini yükseltmek için genel olarak; okullarda yaratıcılık için uygun ortamın hazırlanması, yaratıcı fikirler için öğretmenlere yeterli zamanın sağlanması önerilebilir.

Kaynakça

- Ağalday, B. (2017). *İlkokul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akat, İ. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Aktaş, T. (2019). *Okul Müdürlerinin Paternalistik Liderlik Davranışları ile Politik Taktikler Arasındaki İlişkiler* (Yüksek lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Arslan, Ö. (2016). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Uşak.
- Aycan, Z. ve Fikret-Paşa, S. (2003). Career choices, job selection criteria, and leadership preferences in a transitional nation: The case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30(2), 29-144.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement And Operationalization. K. S. Yang, K. K. Hwang and U. Kim (Ed.), *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical and Cultural Contributions*.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). *Yaratıcılık ve yaratıcılık yönetimi*. İsmail Bakan (ed.), *Çağdaş yönetim yaklaşımları ilkeler, kavramlar ve yaklaşımlar* içinde (ss. 5-33). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Balay, R. (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1): 41-78.
- Başar, Ş. (2022). *lise yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Bharadwaj, S. ve Menon, A. (2000). Making innovation happen in organizations: Individual creativity mechanism, *Journal of Product Innovation Management*, 17, 424-434.
- Celep, C. (2004) *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayınları.
- Cerit, Y., Özdemir, T. ve Akgün, N. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1): 87 – 99.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2): 35-56.
- Çalışır, S. (2021). *Okul yöneticilerinin açık liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişki (Balıkesir İli Örneği)* (Yüksek Lisan Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Çavuşoğlu, D. (2007). *Küresel rekabet ortamında örgütlerde yaratıcılık kültürü ve yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumların incelenmesi (okullarda araştırma)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2002). Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler, *1. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Kocaeli Üniversitesi Yayınları, 553-565.
- Çiftçi, Y. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çoban, S. (1999). *Yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Delice, A. (2020). *Yöneticilerin paternalist liderlik özellikleri ile okulların etkililiği arasındaki ilişki (Kahramanmaraş İli Örneği)* (Yüksek Lisan Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Dinçer, K. (2017). *İlkokullarda örgütsel yaratıcılık davranışları ile öğretmen liderliği arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Einstene, P. ve Hwang, K. P. (2007). “An Appraisal for Determinants of Organizational Creativity and Impacts on Innovative Behavior”, *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia.
- Ekmen, F. (2020). *Okul yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki (Batman İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Erben, G. S. ve Güneşer, A.B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Eroğlu, M. (2014). *İlköğretim okulu yöneticisi ve öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algılarının incelenmesi* (Yüksek Lisan Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis Of Paternalistic Leadership In Chinese Organizations. J. T. Li, A. S. Tsui, and E. Weldon (Ed.), *Management And Organizations in the Chinese Context*, 84-127.

- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.). Boston: Pearson.
- Gerçek, M.(2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma. *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2): 101-118.
- Gök, Z. A. (2019). *Algılanan örgüt iklimi ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Karacabey, M. F. (2011). *Özel ve resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algıları* (Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Kılıç, E. (2019). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel destek algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kılıç, O. (2020). *Bilim ve sanat merkezleri öğretmenlerinin öz yeterlik, özerklik ve örgütsel yaratıcılık algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Koşar, D. ve Ceylan, Ö. (2016). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(2): 25-38.
- Madjar, N., Oldham, G. R., ve Pratt, M. G. (2002), There's No Place Like Home?: The Contributions Of Work And Nonwork Creativity Support To Employees' Creative Performance, *Academy of Management Journal*, 45: 757–767.
- Meriç, Ç. (2018). *İlkokullarda örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ilişkisinin yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesi (Balıkesir İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Metin, M. (2014). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Nanto, Z. (2021). *Hata yönetimi kültürü, işe cezbolma ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiler* (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Nystrom P.C., Ramamurthy K., Wilson A.L. (2002), "Organizational Context, Climate and Innovativeness: Adoption of Imaging Technology", *Journal of Engineering and Technology Management*, 19: 221-247.
- Oran, H. (2019). *İlkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Özlök, K.K. (2019). *Paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sonuçları* (Yüksek Lisans Tezi). Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Özmen, A. (2019). Paternalist Liderlik İle Mobbing İlişkisi: Kamu Kurumunda Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2): 253-262.
- Paşa, S.F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, organizations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264–279.

- Sarı, T. (2021). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Say, K. (2015). *Örgütsel yaratıcılık ve merak duygusu arasındaki ilişkinin ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi (Ankara İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Saylık, A. (2017). *Okul Müdürlerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları ile Hofstede'nin Kültür Boyutları Arasındaki İlişki* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sternberg, R. J. (2005). A model of educational leadership: Wisdom, intelligence, and creativity synthesized. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, (8), 347-364.
- Şimşek, H., Yıldırım, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Uçar, İ.H. (2015). *Kamu ve özel ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılığa ve okullarındaki örgütsel yaratıcılık uygulamalarına ilişkin görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Van.
- Uğurlu, C. ve Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve etik liderlik algılarının incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2).
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.