



Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları *

Yasemin Danacıoğlu^{1**}, İbrahim Gül ²

Öz

Okul müdürlerinin yaratıcı, etkili iletişim kuran, yeniliklere, değişime ve farklılıklara açık olmaları istenir. Bu özelliklere sahip müdürler, yaratıcı liderler olarak nitelendirilmektedirler. Bu çalışmada okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri bazı değişkenler bakımından ele alınarak incelenmiştir. Araştırma nicel araştırma deseninde tasarlanmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında, Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın kişisel bilgi formunda öğretmenlerin cinsiyet, alan (branş), kıdem ve okul türü değişkenlerine yer verilmiştir. Araştırma evrenini 2021-2022 öğretim yılında, Sinop ili Merkez ilçede görevli 906 öğretmen oluşturmaktadır. Bu öğretmenlerden basit tesadüfi örnekleme yoluyla 309 öğretmen örneklem olarak seçilmişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenler okul müdürlerini çoğunlukla yaratıcı lider olarak algılamaktadırlar. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin algıları, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermezken branş ve okul türü değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Sınıf öğretmenleri, okul müdürlerini daha çok yaratıcı lider olarak görmektedirler. Ortaokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin ise okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin puanları düşük bulunmuştur. Yaratıcı liderlerin okul müdürü olarak atanmasına özen gösterilmesi önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul müdürü, Öğretmen, Yaratıcı liderlik, Algı

Teacher Perceptions of School Principals on Creative Leadership Traits

Abstract

School principals are expected to be creative, effective communicators, open to innovation, change and diversity. Principals with these characteristics are characterized as creative leaders. In this study, creative leadership characteristics of school principals are examined in terms of some variables. The study is designed in quantitative research design. The Creative Leadership Characteristics of School Principals Scale is used to collect research data. In the personal information form of the research, teachers' gender, field (branch), seniority and school type variables are included. The research population consists of 906 teachers working in the central district of Sinop province in the 2021-2022 academic year. Among these teachers, 309 teachers are selected as a sample through simple random sampling. According to the findings of the study, teachers mostly perceive school principals as creative leaders. Teachers' perceptions of school principals' creative leadership characteristics do not differ according to gender and seniority variables, but they differ according to branch and school type variables. Classroom teachers perceive school principals as creative leaders more. On the other hand, teachers working at the secondary school level had low scores regarding the creative leadership characteristics of school principals. It is suggested that care should be taken to appoint creative leaders as school principals.

Key Words: School principal, Teacher, Creative leadership, Perception.

* Bu çalışma birinci yazarın Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Tezsiz Lisans Programı Projesinden üretilmiştir.

¹Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Sinop, Türkiye, yasemindanacioglu@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-9019-7887

²Corresponding Author: Doç. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Samsun, Türkiye, igul@omu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0501-8221

Giriş

Yaratıcılık sürekli değişen ve gelişen çağımıza ayak uydurmada önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Hızla değişen ve gelişen günlük hayatımızda, sorunlara çözüm bulan, pratik düşünce üreten, yaratıcı ve yeniliğe açık bireylere daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Yaratıcılığın öneminden çok yaratıcılığın nasıl geliştirileceği hususu önem kazandığından eğitim sisteminin de yaratıcı düşünmeyi öğrenmeye yönelik olarak yapılandırılması ve bu yönde eğitim reformu yapılması kaçınılmazdır (Karakuş, 2001). Eğitim sistemlerinin yaratıcı bireyler yetiştirmesi, bir ülkenin kalkınması ve bunu sürdürmesi açısından önemlidir (Yeşilyurt, 2020). Okul örgütü yeniliklere açık ve yaratıcı olmak zorundadır (Yenilmez ve Yolcu, 2007). Yani okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine sahip olması ve yaratıcılığı desteklemeleri gerekir.

Eğitim sisteminin çerçevesini ve eylemsel sınırlarını belirleyen okul, sistemin en işlevsel unsuru olarak üretimi amaç edinmiş bir örgütlenmesidir (Açıklım, 1998). Onun en başta gelen amacı öğrencilerde bir takım yaşantılara dayalı olarak istenilen davranışlar oluşturmaktır. Yöneticiler ve öğretmenler toplumsal gelişmeleri ve yenilikleri takip ederek öğrencilerin düşüncelerinin ve davranışlarının bu yönde değiştirilmesine ve geliştirilmesine destek olmalıdırlar (Taymaz, 1985). Öğrencilerine böyle bir desteği yöneticilerden ziyade, yeniliklere ve değişime açık liderler sağlayabilirler. Bu bakımdan okulları idare edecek lider yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Okul, çevresindeki gelişme ve değişimlere duyarlı olmalıdır. Okulun amaçlarına ulaşması bu sayede mümkün olabilir. Okul yönetimi bir sistem bütünlüğü içinde ele alındığında, yöneticinin bu sistemi çözümlenme ve okulun amaçlarını etkili olarak yerine getirme becerisine sahip olması gerekir (Bursalıoğlu, 2002). Okul yöneticisi, okulun geleceğini planlayan ve değişimi dikkate alan, okulun etkililiğine ve verimliliğine önemli katkı sağlayan kişidir (Garies ve Tschannen-Moran, 2005). Böyle bir okul, yetiştirdiği bireylerin çevresel değişimlere uyum sağlamasına yardımcı olur. Ayrıca onların çevresindeki değişikliklere cevap verebilecek davranışlar kazanmalarına olanak sağlar (Başaran, 1978). Yani bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eder.

Yönetmek; başarmak, meydana getirmek, sorumluluk almak ve sorumluluğu devretmek olarak tanımlanmakta iken; liderlik; bireyleri yönlendirmek, etkilemek, onlara fikirlerle ve olaylarla ilgili yol göstermektir. İşleri doğru yapanlar yönetici, doğru işleri yapanlar ise liderdirler (Puccio, Murdock ve Mance, 2007). Okul yöneticisi, yasalara göre görevleri yerine getirirken lider bunun ötesine geçebilen, karizmatik ve yaratıcı niteliğe sahip kişidir (Gül, 2013). Okul gelecekte düşünen, sorgulayan ve yaratıcı bireyler yetiştirmek istiyorsa, bunu ancak yaratıcılığı ön plana alan ve bireyin ihtiyaçlarını karşılayabilen etkili bir yönetim anlayışı ile mümkün kılabilir. Günümüzde bu anlayışın adı liderlik olarak ifade edilmektedir.

Liderlik belli koşullar altında amaçlara ulaşmak için başkalarını etkileme ve yönlendirme sürecidir (Koçel, 2010). Bir kişinin yapmayı düşündüğü işlerin diğer insanlar tarafından da yapılmasını sağlama sanatı (Lewis, 2007), bireyleri, önceden belirlenen amaçlar etrafından toplama, bunlara ulaşmak için motive etme, etkileme ve onların harekete geçmelerini sağlamadır (Zel, 2001). Lider, başında bulunduğu örgüt veya grubu etkileme yoluyla, onların davranışlarını yönlendirir (Üçok, 2006), takipçilerini değişim ve gelişim için kolayca ikna eder (Aytürk, 2007) ve başkalarının hissedemediğini hisseder ve görmediklerini görür (Kaya, 2002).

Okulun içinde bulunduğu toplumsal yapıyla karşılıklı etkileşim içinde olduğu düşünülürse, bireylerin farklı ve yenilikçi düşünce tarzlarına sahip yaratıcı fikirler ve ürünler ortaya koyabilmeleri önemlidir. Okulda yeni öğrenme çıktılarının ortaya çıkması yaratıcılığın kullanılmasıyla ilişkilidir. Öğrenme sürecinde yaratıcılığa yön vererek onu yöneten yaratıcı liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Ruiz-Mills, 2019). Okulu yöneten ve yönlendiren okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine

sahip olmaları bu bakımdan önemlidir. Yaratıcı liderlik vasıflarına sahip bir okul müdürü, okuldaki öğretmenleri ve öğrencileri bu yönde cesaretlendirerek onlara yeni ufuklar açacak, yenilikçi ve yaratıcı düşünmeyi daima teşvik edici tutum içinde olacaktır.

21. yüzyılda küreselleşmeyle birlikte yönetim ve liderlik anlayışında değişimler olmuştur. Birçok liderlik yaklaşımı yanında yenilikçi ve yaratıcı bakış açısıyla çalışanların hayal güçleri ve potansiyellerini ortaya çıkarmaya dönük yaratıcı liderlik yaklaşımı ortaya atılmıştır. Selznik (1984), mantığa dayalı ve teknik anlamda yönetsel davranışların, yönetim süreçlerini sınırladığını belirterek özgür ve yenilikçi bir yapının oluşturulmasının, yaratıcı liderlerle mümkün olacağını vurgular (Mainemelis, Kark ve Epiropaki, 2015). Bu bağlamda, yaratıcı liderlik yapısalcı ve hümanist bir temele dayanmaktadır. Böyle bir liderlik yaklaşımı; etkili iletişim becerileri, farklılıklara saygı, takım kültürü ve işbirliği ile çalışma ve dayanışmayı içeren özellikler gerektirir (Katz-Buonincontro, 2005). Gelişime ve değişime olumlu bakan akademisyenlerde, yaratıcı liderliğe yönelim gözlenmektedir (Gardner, 1993).

Yaratıcı liderlik, öğrenmeye engel olan sorun durumlarla mücadele etme ve düşünceler ile hayallerden fırsatlar yaratmadır (Stoll and Temperley, 2009). Yaratıcı lider başkalarının desteğini alarak işbirlikçi bir ortam oluşturmasıyla diğer liderlerden ayrılır (Huard, 2008). Kısaca, örgütlerde hayallerin gerçeğe dönüşmesi ve istenen sonuçların ortaya çıkması, böyle bir liderin varlığı ile mümkündür. Yaratıcı lider araştırıp inşa ederek, yaratarak büyümeyi sağlarken yeniliklere farklı bir bakış açısıyla yaklaşır (Palus ve Horth, 2005). Günümüz iş ortamlarında yaratıcılık oldukça önemli bir konu (Demir Uslu, 2011) olup, Stenberg'e (2004) göre yaratıcı liderlik günümüz dünyasında gerekli bir liderlik biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Kark ve Epiropaki, akt. Mainemelis, 2015).

Yaratıcı liderliğin yaratıcılık, verimlilik, öğrenen organizasyon, entegrasyon, sorunların çözümü, kalite ve yenilikçilik olmak üzere yedi boyutu bulunmaktadır (Marşap, 2009: 96). Yaratıcı liderler, çalışanların işe bağlılık ve adanmışlık duygusuna sahip çıkarak, bireylerde ilgi oluşturarak kalitenin yüksek düzeyde olmasını sağlayarak onların yaratıcılık becerilerini işe koşarlar (Chermin, 2003). Yaratıcı liderlik ile bazı değişkenler arasında ilişki olduğu gözlenmektedir. Okul öncesi kurumlarda çalışan yöneticilerin yaratıcı liderlik özellikleri ile okul iklimi arasında bir ilişki bulunmuştur (Öztürk, 2014). Diğer yandan yaratıcı liderlik ile özerklik ve içsel motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır (Mahli, 2018).

Eğitim, liderlik anlayışına yön veren ve aynı zamanda ondan etkilenen bir kavramdır. Liderlik anlayışındaki değişimler eğitim kurumlarını etkiler (Smith, 2017; Laine, 2000). Diğer yandan insanların mantıksal ve sıra dışı düşünme, risk alma, bağımsız karar verme, bilgi ve tecrübe, yaratıcı farkındalık, gelişmiş hayal gücü ve sorgulama beceri gibi yaratıcı düşünme yetenekleri, eğitimle geliştirilerek yaratıcı liderlerin ortaya çıkmasına olanak sağlanabilir (Sak, 2016). Öğrencilerin bu bakış açısıyla yetişmelerinde elbette hem yaratıcı düşünmenin önemine inanan öğretmenlere hem de yaratıcılığı teşvik eden okul müdürlerine ihtiyaç duyulacaktır.

Okulda merak uyandıran eğitimcilerin varlığı, öğrencileri heveslendirir. Eğitimde etkililik, eğitimci ve öğrenci etkileşimiyle ilişkilidir. Okul paydaşları arasındaki ilişkinin niteliğinin artırılması ve geliştirilmesi bu bakımdan önem kazanmaktadır (Robinson ve Aronica, 2017; Can, 2013). Herkes tarafından açık bir sosyal sistem olarak düşünülen okulun çevresinin taleplerini karşılaması (Çolakoğlu, 2005) ve çevresindeki değişime uyum sağlaması ve topluma öncülük etmesi (Özdemir, 2000) hususlarında, yaratıcı liderler önemli rol oynamaktadır. Her şeyden önce yaratıcılık becerileri sayesinde, liderler çevresel imkânlardan da en etkili şekilde faydalanabilirler (Stoll ve Temperley, 2009). Diğer yandan bu liderler toplumu yönetecek ve yönlendirecek yeni liderlerin yetiştirilmesini de teşvik ederler.

Toplumun ve okulun kültürü, bireye yüklenen cinsiyet rolleri gibi durumlar, yaratıcılığın önünde engel teşkil eder. Bu durumda çevrenin destekleyici tutumu yaratıcılığa uygun koşullar oluşturur (Fox ve Schirmacher, 2012). Kalkınmayı kendisine hedef alan ülkeler, okulda bireylerin yaratıcı becerilerinin geliştirilmesine özen göstermelidirler. Ancak bazı ülkelerde eğitimin geleneksel yapısı yaratıcı düşünme önünde önemli bir engel olarak görülür. Bu geleneksel yapıyı değiştirmek ve yenilikçi bir eğitim anlayışını hakim kılmak için eğitim kurumları yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli bir görev ve misyon üstlenmiş bulunmaktadır (Vetillart, 2014).

Türkiye’de okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerini doğrudan inceleyen araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Sağlam (2020), Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri İle Okulların Örgütsel Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişki, Taşdemir ve Atalmış (2021), Okul Müdürlerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışlarıyla Yaratıcı Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki (Kahramanmaraş İli Örneği) bunlardan ikisidir. Dikmen-Ada (2012), Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Okulöncesi Yönetici ve Öğretmenlerin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi; Uçar ve Sağlam (2019), Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği çalışmaları yapılmıştır. Kısaca belirtmek gerekirse, Türkiye’de bu konuda yani okul müdürlerinin yaratıcı liderlik davranışlarını ortaya koyan sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu açıklamaların ışığında, bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algılarının ne düzeyde olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ne düzeydedir?
2. Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri öğretmenlerin; cinsiyet, alan (branş), okul türü ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu çalışma okul yöneticilerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Öğretmenlerin görüşlerinin bazı değişkenlere göre değişip değişmediğini anlamak için tarama yöntemi kullanılmıştır. Tarama modelleri geçmiş veya bugün olan durumu var olduğu haliyle ortaya koymayı amaçlar (Karasar, 2005). Nicel araştırmalarda anket gibi sorgulama stratejileri kullanılır, ölçek gibi istatistiksel veri sağlayan önceden belirlenmiş araçlarla veri toplanır. Bu tür araştırmalardan elde edilen bulgular tahmin edici, açıklayıcı ve doğrulayıcı olabilir (Creswell, 2003).

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini; 2021-2022 eğitim öğretim yılında Sinop İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı devlet okullarında merkez ilçede görev yapmakta olan 906 öğretmen oluşturmaktadır. Farklı kademelerden ve alanlardan (branşlardan) basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 312 öğretmene ölçek uygulanmış olup, 3 öğretmene ait yanıtlar uç değer analizi sonucunda değerlendirmeye alınmamış ve 309 öğretmen araştırma örneklemini oluşturmuştur. Bu öğretmenlerin seçiminden gönüllülük esasına uyularak istekli öğretmenler tercih edilmiştir.

Araştırma örnekleminin yeterli olup olmadığına bakılmış ve 1000 kişilik bir evrende (,05) hata payı ile alınması gereken örneklem sayısı 278 olup örneklemden kişi sayısı yeterli görülmüştür

(Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler

Demografik Değişkenler	Gruplar/Düzeyler	n	%
Cinsiyet	Kadın	226	73
	Erkek	83	27
Branş	Sınıf	142	46
	Alan	167	54
	Okul öncesi	40	13
Okul türü	İlkokul	131	42
	Ortaokul	70	23
	Lise	68	22
	1-5 yıl	14	5
Kıdem	6-10 yıl	38	12
	11-15 yıl	59	19
	16-20 yıl	55	18
	21 yıl üstü	143	46

Tablo 1’de, araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun kadın öğretmen ve çoğunlukla alan öğretmeni olduğu görülmektedir. Araştırmaya en çok ilkokul öğretmeni katılmıştır. Öğretmenlerin kıdemlerine bakıldığında 21 yıl üstü öğretmenlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada öğretmenlerin çeşitli kişisel bilgilerini elde etmeye yarayan ve araştırmacılar tarafından geliştirilmiş bilgi formu yer almaktadır. Bilgi formunda cinsiyet, branş, okul türü ve kıdem değişkenleri yer almaktadır. Bu çalışmada, Uçar ve Sağlam (2019) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği” (OMYLÖÖ) kullanılmıştır. Ölçek, likert türü olup tamamen katılıyorum (5), çok katılıyorum (4), orta düzeyde katılıyorum (3), az katılıyorum (2), hiç katılmıyorum (1) olarak puanlanmaktadır. Ölçek “girişimcilik ve etkili iletişim”, “yeniliğe ve değişime açıklık” ve “farklılık” olmak üzere üç alt boyuttan ve 29 maddeden ibarettir. Ölçeğin güvenirliğini belirlemek için Cronbach alfa değeri ölçüt olarak hesaplanarak iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin tamamında iç tutarlılık katsayısı (.98), “girişimcilik ve etkili iletişim” alt boyutunda (.97), “yeniliğe ve değişime açıklık” alt boyutunda (.97) ve “farklılık” alt boyutunda ise (.80) olarak belirlenmiştir. Böylelikle kuramsal açıdan ölçeğin yapısı daha önce test edilmiş olduğundan ölçeğin bu geçerliliği yeterli görülmüş ve yeniden geçerlik analizi yapılmamıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırmada öncelikle ölçme aracını geliştiren kişilerden ölçek kullanım izni alınmıştır. Ardından Google Form formatına dönüştürülen ölçek, elektronik ortamlar aracılığıyla 2022 yılı içerisinde Mayıs ayında, bazı öğretmenlere gönderilmiş ve ölçme aracının sağlıklı doldurulup doldurulmadığı kontrol edilmiştir. Ölçek formunun etkili olarak doldurulduğu anlaşıldıktan sonra seçilen öğretmenlere gönderilmiş olup 312 öğretmene ulaşılmıştır. Ölçek öğretmenlere uygulanmadan önce, ... Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kuruldan 29.04.2022 tarih ve 396 sayılı izin alınmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences for Windows 25.0) programı kullanılmıştır. Analize geçmeden önce verilerin dağılımına bakılmıştır. Bland ve Altman'a (1995) göre, normal dağılım, yapılan bir çalışmada ortalama bir değer bulmak ve sayısal olarak büyük kitleleri kapsayan istatistiksel bir analiz yapmak açısından olması beklenen ve sonuçları yorumlamaya yarayan önemli bir dağılımdır. Tablo 2'de araştırma verilerine ait bir takım istatistiksel değerler yer almaktadır.

Tablo 2. Araştırmadan Elde Edilen İstatistiksel Değerler

Ölçek Alt Boyutları	Ortalama	SS	Çarpıklık	Basıklık
Girişimcilik ve Etkili İletişim	3,59	1,02	-0,356	-0,788
Yenilik ve Değişime Açıklık	3,51	1,10	-0,250	-0,852
Farklılık	3,19	1,02	0,105	-0,760

Tablo 2'de görüldüğü gibi, çarpıklık ve basıklık katsayıları ± 1 aralığında olduğundan, verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Böylece analizde parametrik testler kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistik analiz yöntemlerinden aritmetik ortalama, standart sapma kullanılırken farklı grupların karşılaştırılmasında ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve ikili karşılaştırmalarda bağımsız gruplar t-testi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarının pratikteki anlamlılığının bir göstergesi olarak eta kare (η^2) değerlerine bakılmıştır.

Bulgular

Okul yöneticilerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin olarak öğretmenlerin algılarının ne olduğuna ilişkin bulgular ele alınarak bunlar tablolarda özetlenmiş ve tablo altında gerekli açıklamalar yapılmıştır.

1. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Yaratıcı liderlik Özellikleri

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin algılarına ilişkin bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Algıları

Alt Boyutlar	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Girişimcilik ve Etkili İletişim	3,59	1,02
Yenilik ve Değişime Açıklık	3,51	1,10
Farklılık	3,19	1,02
Toplam	3,43	1,05

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin algılarının *Girişimcilik ve Etkili İletişim*, *Yenilik ve Değişime Açıklık* ile *Farklılık* alt boyutlarında çok katılıyorum ve toplamda çok katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir.

Dağılımdaki standart sapmalara bakıldığında, bunların küçük ve öğretmen görüşlerin birbirine benzer olduğu anlaşılmaktadır. Yani öğretmenler, okul yöneticilerinin çoğunlukla yaratıcı lider olduğunu kabul etmektedirler.

2. Öğretmen Görüşlerinin Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması.

Öğretmenlerin görüşleri bazı değişkenler (cinsiyet, alan, kıdem ve okul türü) bakımından karşılaştırılmış ve bu değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ortaya çıkarılmıştır.

a) Cinsiyet

Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	f	\bar{x}	ss	t	p
Girişimcilik ve Etkili İletişim	Kadın	226	3,58	1,04	0,31	0,76
	Erkek	83	3,62	0,97		
Yenilik ve Değişime Açıklık	Kadın	226	3,53	1,12	0,53	0,59
	Erkek	83	3,45	1,03		
Farklılık	Kadın	226	3,22	1,00	0,84	0,40
	Erkek	83	3,11	1,08		
Toplam	Kadın	226	3,44	0,95	0,39	0,69
	Erkek	83	3,39	0,96		

p>.05

Tablo 4'te öğretmenlerin, okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine yönelik görüşlerinin, bütün alt boyutlarda ve toplam puanlarda farklılaşmadığı görülmektedir. Yani kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin birbirine benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır.

b) Alan (Branş)

Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin alan değişkenine göre karşılaştırılması Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmen Görüşlerinin Alan Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	f	\bar{x}	ss	t	p
Girişimcilik ve Etkili İletişim	Sınıf	141	3,75	0,97	2,55	0,01*
	Alan	168	3,46	1,04		
Yenilik ve Değişime Açıklık	Sınıf	141	3,66	1,13	2,19	0,03*
	Alan	168	3,38	1,06		
Farklılık	Sınıf	141	3,24	1,07	0,83	0,40
	Alan	168	3,15	0,98		
Toplam	Sınıf	141	3,55	0,97	2,05	0,04*
	Alan	168	3,33	0,92		

p<.05

Tablo 5'te öğretmenlerin, okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin algıları, alan (branş) değişkenine göre, *Farklılık* alt boyutunda farklılık göstermezken *Girişimcilik ve Etkili İletişim* ile *Yenilikçilik ve Değişime Açıklık* alt boyutlarında ve toplam puanlarda farklılık olduğu görülmektedir. Eta kare (n2) değerleri, girişimcilik ve etkili iletişim için 0,02; yenilik ve değişime açıklık için 0,01; toplamda 0,01 olarak hesaplandığı ve bunun düşük bir etki olduğu anlaşılmaktadır.

c) Kıdem

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre karşılaştırılması Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Algılarının Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Kıdem	KT	Sd	KO	F	p
Gruplar arası	0,736	4	,184	,201	,938

Gruplar içi	278,115	304	,915
Toplam	278,851	308	

p>.05

Tablo 6'da okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algılarına bakıldığında, kıdem değişkenine göre aralarında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Yani farklı kıdemlere sahip öğretmenler, okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin olarak benzer görüşlere sahiptirler.

d) Okul Türü

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre karşılaştırma bulguları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Kıdem	KT	Sd	KO	F	p
Gruplar arası	9,862	3	3,287	3,727	,012*
Gruplar içi	268,989	305	,882		
Toplam	278,851	308			

p<.05

Tablo 7'de öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre yapılan ANOVA sonuçlarına göre farklılaştığı görülmektedir (p<.05). Etki büyüklüğü eta kare (η^2) 0,035 hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi ortaya yakın bir düzeydedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için Tukey HSD çoklu karşılaştırma yapılmıştır. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Algılarının Okul Türü Değişkenine Göre Çoklu Karşılaştırılması

(I) okültürü	(J) okültürü	\bar{x}	(I-J)	Std. Hata	p	Fark
(a)Okulöncesi	(b)İlkokul	3,54	,11740	,16980	,900	
	(c)Ortaokul	3,14	,52083*	,18614	,028*	a>c
	(d)Lise	3,38	,28064	,18663	,437	
(b)İlkokul	(a)Okulöncesi	3,66	-,11740	,16980	,900	
	(c) Ortaokul	3,14	,40343*	,13922	,021*	b>c
	(d)Lise	3,38	,16324	,13988	,648	
(c) Ortaokul	(a)Okulöncesi	3,66	-,52083*	,18614	,028*	
	(b)İlkokul	3,54	-,40343*	,13922	,021*	
	(d)Lise	3,38	-,24019	,15931	,434	
(d)Lise	(a)Okulöncesi	3,66	-,28064	,18663	,437	
	(b)İlkokul	3,54	-,16324	,13988	,648	
	(c)Ortaokul	3,14	,24019	,15931	,434	

Tablo 8'de öğretmenlerin algılarının okul türü değişkenine göre çoklu karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında, bu farklılığın okulöncesi ile ortaokul öğretmenleri arasında okulöncesi öğretmenleri lehine, ilkokul öğretmenleri ile ortaokul öğretmenleri arasında ilkokul öğretmenleri lehine olduğu anlaşılmaktadır. Yani farklılığı yaratan grubun ortaokul öğretmenleri olduğu görülmektedir. Ortaokul öğretmenlerinin puanları diğer okullara göre düşüktür.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerini ilişkin algıları ile onların algılarının çeşitli demografik değişkenlere göre değişip değişmediği incelenmiştir. Okul yöneticilerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algılarının analizi ile elde edilen puan ortalamalarına göre ölçek alt boyutlarının en yüksekte başlayarak sırasıyla, *Girişimcilik ve Etkili İletişim, Yenilik ve Değişime Açıklık* ile *Farklılık* olduğu görülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin algıları bütün alt boyutlarda ve toplamda *çok katılıyorum* düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Yani öğretmenlerin çoğunlukla, okul müdürlerini yaratıcı lider olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Örgütsel amaçları gerçekleştirmede yaratıcılığını etkili olarak kullanan, takipçilerini yönlendiren ve kullanışlı yeni fikirler geliştirebilen ve yeniliklere açık olan kişiler yaratıcı liderlerdir (Bentley, 1999, Mentor, 2011, Ruiz-Mills, 2019; Sağlam, 2020; Yanık, 2007). İşletmelerde yaratıcılığın önemini bulgulara dayalı olarak araştıran Samen (2008), örgütün yapısının ve yönetim tarzının destekleyici olmasına dikkat çekmektedir. Taş (1999) çalışmasında, yaratıcılığın önemini bilmeyen ve yaratıcı özelliklere sahip olmayan yöneticinin yeni fikirleri fark etmesinin ve desteklemesinin mümkün olmayacağını belirtirken, *Yaratıcı Liderlik, Gelecekteki Liderler* adlı çalışmasında Harris (2009), yaratıcı liderlerin, yönettikleri kurumlardaki olumlu etkilerden söz etmektedir. Yaratıcı liderlik, yöneticinin yeniliklere açık olma ve yaratıcı düşünmesiyle ilgili bir durumdur. Yaratıcı lider sorunları görür ve onlara etkili çözümler bulur (Jung, 2009; May, 2010). Ölçeğin girişimcilik ve etkili iletişim alt boyutu puanların diğerine göre yüksek olması, girişimci davranan ve başkalarıyla etkili iletişim kuran okul müdürlerinin yaratıcı liderler olduğunu ifade etmektedir. Yaratıcı liderlerin karşılaştıkları problem durumlarının üstesinden kolayca geldikleri (Ball, 2018) ve onların astlarıyla iyi iletişim kurdukları (Katz-Buonincontro, 2005) bulgularıyla bu araştırmanın bulguları tutarlık göstermektedir.

Alanyazında, Sağlam'ın (2020) araştırmasında, okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri *çok katılıyorum* düzeyinde iken Dikmen-Ada (2012) tarafından yapılan çalışmada, okulöncesi öğretmenlerin yaratıcı liderlikleri *orta seviyenin üzerinde*, Kılınc ve Receptoğlu'nun (2013) çalışmasında, öğretmenlerin liderlik rollerine ilişkin beklentileri *yüksek* bulunmuştur. Öztürk'ün (2014) araştırmasında, okullarda yaratıcı özellikte müdürlerin olduğu ve liderliğin okul iklimini olumlu yönde etkilediği belirtmektedir. Gündüz ve Doğan'ın (2009) çalışmasında, okul müdürlerinin tamamına yakınının yaratıcı liderler olmadığı bulguları ise bu araştırmanın bulgularıyla kısmen tutarlılık göstermemektedir.

Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Kadın ve erkek öğretmenler okul müdürlerini yaratıcı lider olarak algılamaktadırlar. Bu araştırmanın bulgularıyla tutarlı olarak cinsiyet değişkeninin öğretmen algılarını etkilemediğine yönelik çalışmalar bulunmaktadır (Balay, Kaya ve Melik, 2014; Çiftçi, 2002; Emir, Erdoğan ve Kuyumcu, 2007; Mangır ve Çağatay, 1991; Öncü, 2003; Şenol, 2013). Diğer yandan okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin farklılaştığına ilişkin araştırmalar da yer almaktadır (Balay, 2010; Dikmen-Ada, 2012; Mahli, 2018, Ruth, 1974; Sağlam, 2020; Sali, 2015; Öztürk, 2014).

Öğretmenlerin algıları branş değişkeni açısından incelendiğinde, *Girişimcilik ve Etkili İletişim* ile *Yenilik ve Değişime Açıklık* alt boyutları ve toplamda bir farklılık görülürken *Farklılık* alt boyutunda bir fark gözlenmemektedir. Bu farklılık sınıf öğretmenleri lehinedir. Yani sınıf öğretmenleri okul müdürlerini daha çok yaratıcı lider olarak algılamaktadırlar Temel eğitimin ilk kademesi olan bu okullarda, öğretmenlerin, okul müdürlerini yaratıcı lider olarak düşük algılamalarının nedeni; bu okullardaki sınav sistemine (Liselere Giriş Sınavı, Yükseköğretime Giriş Sınavı) bağlanabilir. Sınıf öğretmenlerinde, not ortalamasına bağlı akademik başarı, ortaokul ve lise kademeleri kadar ön planda tutulmamaktadır. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin gelişimini sağlayacak farklı uygulamaları destekleyecek koşulları ve zamanı bulamamaları da olabilir. Bayraker'in (2003)

araştırmasında, sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerine göre, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını daha yüksek görmektedirler. Buluç'un (2009) araştırmasında, sınıf öğretmenleri okul müdürlerini çoğunlukla dönüştürücü lider olarak görmektedirler. Başka bir çalışmada, sınıf öğretmenleri, ilkököl yöneticilerinin dönüştürücü liderliği yüksek düzeyde gösterdiği görüşündedirler (Ceyhan, 2022). Buna karşın öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre farklılık göstermediğine ilişkin araştırmalar da bulunmaktadır (Dikmen-Ada, 2012; Sağlam, 2020).

Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin algıları kıdem değişkenine göre incelendiğinde, farklı kıdemlerde öğretmenlerin algıları arasında farklılık olmadığı görülmektedir. Farklı kıdeme sahip öğretmenlerin, okul müdürlerinin yaratıcı lider olduklarına yönelik görüşleri benzerlik göstermektedir. Alanyazına bakıldığında okul yöneticilerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre farklılık göstermediğine ilişkin bulgulara rastlanmaktadır (Demir ve Durnalı, 2022; Helvacı ve Aydoğan, 2011; Jarvis, 2015; Öztürk, 2014; Sağlam, 2020; Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Bu çalışmaların bulguları ile araştırma bulguları birbirine benzerlik göstermektedir.

Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre algılarına bakıldığında, okulöncesi-ortaokul, ve ilkököl-ortaokul öğretmenlerinin ortalamaları arasında farklılık bulunmaktadır. Ortalamalara bakıldığında ortaokul öğretmenlerinin ortalamasının diğerlerine göre düşük olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir anlatımla, okulöncesi öğretmenleri ve ilkököl öğretmenleri, ortaokul öğretmenlerine göre, okul müdürlerini daha çok yaratıcı lider olarak algılamaktadırlar. Ortaokul kademesinde akademik başarı ön plana çıkmaktadır. Ortaokul sonunda liseye geçiş sınavının olması alan öğretmenlerini öğretimsel amaçlara yönlendirmektedir. Temel eğitim düzeyinde bulunan okulöncesi ve ilkököl öğretmenleri ise daha çok temel becerilere odaklanmaktadır. Ortaokul öğretmenleri, okul müdürlerinin yaratıcı liderlikten ziyade öğretimsel liderlik yapmalarını bekleyebilirler. Diğer taraftan ortaokul öğrencilerinin ergenlik sorunlarıyla baş etme konusunda okul müdürleri yeterince yaratıcı davranış sergilememiş olabilirler. Bu bakımdan ortaokul öğretmenlerinin puanları diğerlerine göre düşük çıkmış olabilir. Yaratıcı liderlik her düzeyde direnmeyi engelleyen sorunlarla mücadele etmeyi gerektirir (Stoll ve Temperley, 2009). Okul müdürünün asıl görevi öğrenciler ve okul paydaşları arasındaki ilişkinin gelişebileceği bir ortamı yaratmaktır (Robinson ve Aronica, 2017). Alanyazına bakıldığında, okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, okul türü değişkenine göre farklılık göstermediği yönünde araştırmalar da bulunmaktadır (Dikmen Ada 2012; Taşdemir, 2021).

Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algılarının incelendiği bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Öğretmenlerin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algıları olumludur. Öğretmenler, okul müdürlerini, girişimci ve etkili iletişim kuran, yeniliklere ve değişime açıklık ile farklılık bakımından iyi görmektedirler.
2. Öğretmenlerin algıları cinsiyet ve kıdemleri bakımından farklılık göstermemekte iken öğretmenlerin görüşleri branş ve okul türü değişkenleri bakımından farklılık göstermektedir. Branş öğretmenlerinin ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin, okul müdürlerinin yaratıcı liderliğine ilişkin görüşleri diğerlerine göre daha düşük bulunmuştur.

Bu sonuçlara dayalı olarak bazı önerilerde bulunmak mümkündür: İlk olarak okul yöneticilerinin atanmasında yaratıcı düşünen, başkalarıyla etkili iletişim kuran ve girişimci, farklılıkları dikkate alan kişilerin seçimine özen gösterilmelidir. Ortaokul kademesindeki okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin artırılması için bu okullara, ortaokul düzeyinde öğrenci özelliklerini iyi bilen müdürlerin atanmasına özen gösterilmelidir. Sınıf öğretmenleri, okul

müdürlerini yaratıcı bulmakla beraber, alan öğretmenlerinin neden okul müdürlerini yaratıcı lider olarak görmediklerinin nedenleri nitel çalışmalarla araştırılmalıdır. Bu çalışmanın farklı illerde yapılması ve sonuçlarının karşılaştırılması önerilmektedir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunda alınan belgenin Karar Tarihi: 29.04.2022, Karar No: 396

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazarların katkı oranı eşit düzeydedir.

Çıkar Beyanı

Bu çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (1998). *Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği* (2 Baskı). Ankara: Pegama Yayıncılık.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim sanatı* (5 Baskı). İstanbul: Nobel Yayınları.
- Balay, R. (2010). Öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43(1), 41-78.
- Balay, R., Kaya, A., Melik, G. (2014). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık İle Yönetimsel Etkililik Algıları Arasındaki İlişki, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(2), 439-466.
- Ball, A. (2018). *The relationship between creative leadership training and house sales in the real estate industry*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Phoneix Üniversitesi, Ekonomi Bilimleri Enstitüsü.
- Başaran, İ. E. (1978). *Eğitime giriş*. Ankara: Bilim Matbaası.
- Bayraker, B. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları (Denizli örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- Bentley, T. (1999). *Yaratıcılık*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bland, J. M. and Altman, D. G. (1995). Multiple significance tests: the Bonferroni method. *BMJ Clinical research ed.*, 310, 170. doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.310.6973.170>
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Eğitim yöneticisinin yeterlikleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 93, 3-6.
- Can, N. (2013). *Öğretmen liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ceyhan, M. (2022). *Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Chernin, P. (2003). Yaratıcı Liderlik. *Exellence Dergisi*, 70(2), 5
- Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Çiftçi, Y. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 63-77.
- Demir Uslu, Y. (2011). Örgütlerde yönetsel etkinliğe ulaşmada yeni bir yaklaşım: Yaratıcı Liderlik. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 419-443.
- Demir, V. ve Durnalı, M. (2022). Ortaokul öğretmenlerine göre okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığının incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 143-157.

- Dikmen Ada, B. (2012). *Yaratıcı liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve okul öncesi yönetici ve öğretmenlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Emir, S., Erdoğan, T. ve Kuyumcu, A. (2007). The relationship between creative thinking levels and socio-cultural characteristics of Turkish language teaching students, *Journal of Education*, 4(1), 73-87.
- Fox, J. E. and Schirmacher, R. (2012). *Sanat ve yaratıcılığın gelişimi (7. Basımdan Çeviri)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gardner, P. (1993). *Creative leadership: A continuing dialogue*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Brigham Young Üniversitesi, Liderlik Eğitimi Bölümü, Utah.
- Gareis, C. R. and Tschannen-Moran, M. (2005). *Cultivating principals' sense of efficacy: Supports that matter*. Paper to be presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Nashville, TN. <http://coe.ksu.edu/ucea/2005/>
- Gül, İ. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin okul çevre ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik görüşleri. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 32(1), 165-192.
- Gündüz, H. B. ve Doğan, A. (2009). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve yaratıcılık düzeyleri*. I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 1-3 Mayıs, 2009. Çanakkale.
- Harris, A. (2009). Creative leadership: Developing future leaders. *Management in Education*, 23(1), 9-11.
- Helvacı, M., A ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Huard, M. J. (2008). Creative leaders. *Leadership Excellence*, 25(9), 20-30.
- Jarvis, T. L. (2015). A mixed methods analysis on creative leadership and missouri job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29(1), 340-362.
- Jung, Y. (2009). *An approach to organizational intelligence management (A framework for analyzing organizational intelligence within the construction process)*, Doktora tezi, Virginia Politeknik Üniversitesi. Çevre Düzenleme ve Planlama Enstitüsü.
- Karakuş, M. (2001). Eğitim ve yaratıcılık. *Eğitim ve Bilim*, 26(119), 1-5.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi* (15. Baskı.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Katz-Buonincontro, J. (2005). *Developing a model for promoting creativity in leaders based on a comparative case study of three arts-based executive institutes*. Doktora Tezi, Oregon Üniversitesi , Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Oregon.
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler: Liderliğe giden yollar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kılınç, A. Ç. ve Reçepoğlu E. (2013). Ortaöğretim okul öğretmenlerinin öğretmen liderliğine ilişkin algı ve beklentileri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 3(2), 175-215.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği* (12. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Laine, E. F. (2000). *Systems leadership and education reform: Toward the development of a new paradigm for creating and sustaining organizational change from within*. Doktora Tezi, George Mason Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Lewis, J. (2007). *Fundamentals of project management*. New York, AMACOM: A Division of American Management Association.
- Mahli, A. (2018). *Yaratıcı liderlik, içsel motivasyon ve iç girişimcilik davranışı ile ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi , Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Mainemelis, C., Kark, R. and Epiropaki, O. (2015). Creative leadership: A multicontext conceptualization, *The Academy of Management Annals*, 9(1), 393-482.
- Mangır, M. O. ve Çağatay, N. A. (1991). Alt ve üst sosyo-ekonomik düzeydeki dokuz yaş çocuklarının etkileyen bazı faktörlerin incelenmesi, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 79(15), 10-19.
- Marşap, A. (2009). *Yaratıcı Liderlik* (2. basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- May, R. (2010). *Yaratma cesareti*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Mentor, P. (2011). *Yaratıcılığı teşvik etmek*. İstanbul: Hayat Yayınları.

- Öncü, T. (2003). Torrance yaratıcı düşünme testleri-şekil testi aracılığıyla 12-14 yaşları arasındaki çocukların yaratıcılık düzeylerinin yaş ve cinsiyete göre karşılaştırılması, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 43 (1), 221-237.
- Özdemir, S. M. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Öztürk, M. (2014). *Okul öncesi yöneticilerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniveristesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Palus, C. and Horth, D. (2005). Leading creatively. *The art of making sense*. *Ivey Business Journal*, 8. Mayıs 2022 tarihinde <http://www.visualexplorer.org/downloads/Leading%20Creatively%20vey%20final%202005.pdf> adresinden alındı
- Puccio, G. J., Murdock, M. C., Mance, M. (2007). *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, 5. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susead/issue/28413/302363> adresinden alındı
- Robinson, K. and Aronica, L. (2017). *Yaratıcı Öğrenciler (Çev. D.Poyraz)*. İstanbul: Sola Yayınları.
- Ruiz-Mills, M. (2019). *Conducting the symphony: how a school district superintendent uses copmlexity theory for creative leadership*. Doktora tezi. Texas State Üniversitesi. Yüksek Okul Gelişim Bölümü.
- Ruth, E. J. (1974). Classification of art into style periods; a factor-analytical approach. *Scandinavian Journal of Physicology*, 15(1), 322-327.
- Sağlam, E. (2020). *Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile okulların örgütsel zekâ düzeyleri arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sak, U. (2016). *Yaratıcılık, gelişimi ve eğitimi* (2.Baskı). Ankara: Vize Yayıncılık.
- Sali, G. (2015). A longitudinal study on the development of creativity in children. *Antropologist*, 20(1,2), 93-100.
- Samen, S. (2008). İşletmelerde yaratıcılığın önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 363-378.
- Smith, C. S. (2017). *Leadership style and leadership education: A phenomenological study of nurse leader and frontline charge nurse perceptions of leadership style and leadership education in hospitals*. Doktora Tezi, Northcentral Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Stoll, L. and Temperley, J. (2009). Creative leadership teams capacity building and succession planning, *British Educational Leadership*, 23(1), 12-18.
- Şenol, B. (2013). *İlköğretim okulu müdürlerinin yaratıcılık davranışları ve mizah anlayışları*, Doktora Tezi, DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 274-298.
- Taş, H. (1999). *Yaratıcı Örgüt kültürü ve yönetim*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniveristesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Taşdemir, İ. ve Atalmış, E. (2021). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile yaratıcı liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1), 84-103.
- Taymaz, H. (1985). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. doi:10.14527/9789756802267
- Uçar, R. ve Sağlam, E. (2019). Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi*, 16(1), 417-435.
- Üçok, T. (2006). *Liderlik ve yöneticilik davranışı geliştirme: Testler ve alıştırmalar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Vetillart, G. (2014). *Creativity and leadership, the introduction of creative internal communication practices in organizations*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Linnaeus University, İsveç.
- Yanık, O. (2007). *Yaratıcılık*. İstanbul: Reklam Yaratıcıları Derneği, BAMB.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yeşilyurt, E. (2020). Yaratıcılık ve yaratıcı düşünme: Tüm boyut ve paydaşlarıyla kapsayıcı bir derleme çalışması. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 3874-3915 . DOI: 10.26466/opus.662721

Yenilmez, K. ve Yolcu, B. (2007). Öğretmen davranışlarının yaratıcı düşünme becerilerinin gelişimine katkısı. *Sosyal Bilimler Dergisi*(18), 95-105.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EXTENDED SUMMARY

Introduction

It is inevitable that the education system should be structured for learning creative thinking and educational reform should be made in this direction (Karakuş, 2001). School organizations have to be open to innovation and creative (Yenilmez & Yolcu, 2007). In other words, school principals should have creative leadership qualities and support creativity. There are some studies on the creative leadership characteristics of school principals (Sağlam, 2020; Taşdemir & Atalmış, 2021; Dikmen-Ada, 2012). When school administration is considered as a system, the administrator should have the ability to analyze this system and fulfill the school's goals effectively (Bursalıoğlu, 2002). The school administrator is the person who plans the future of the school and takes change into account, making a significant contribution to the effectiveness and efficiency of the school (Garies & Tschannen-Moran, 2005). Those who do things right are managers and those who do the right things are leaders (Puccio, Murdock, & Mance, 2007). While school administrators fulfill their duties according to the law, a leader is a charismatic and creative person who can go beyond this (Gül, 2013). Leadership is the process of influencing and directing others to achieve goals under certain conditions (Koçel, 2010). The emergence of new learning outcomes at school is related to the use of creativity. There is a need for creative leaders who direct and manage creativity in the learning process (Ruiz-Mills, 2019). In addition to many leadership approaches, a creative leadership approach has been put forward to reveal the imagination and potential of employees with an innovative and creative perspective. Selznik (1984) emphasizes that logical and technical managerial behaviors limit management processes and that the creation of a free and innovative structure is possible with creative leaders (Mainemelis, Kark, & Epitropaki, 2015). Creative leadership is about tackling problems that hinder learning and creating opportunities from thoughts and dreams (Stoll & Temperley, 2009). The creative leader differs from other leaders by creating a collaborative environment with the support of others (Huard, 2008). In the light of these explanations, answers to the following questions were sought:

1. According to the opinions of teachers, what is the level of creative leadership characteristics of school principals?
2. Do school principals' creative leadership characteristics show a significant difference according to teachers' gender, field (branch), school type and seniority variables?

Method

Relational survey method was used in this study. This method is to examine the relationship of more than one variable and to reveal the results obtained with a non-experimental method (Büyükoztürk, 2012). The population of the study consists of 906 teachers working in the central district of Sinop Provincial Directorate of National Education in the 2021-2022 academic year. The research sample consisted of 309 teachers selected through simple random sampling. In this study, the "Scale of Creative Leadership Characteristics of School Principals" developed by Uçar and Sağlam (2019) was used. The scale is Likert-type and is scored as completely agree (5), strongly agree (4), moderately agree (3), slightly agree (2), and strongly disagree (1). The scale consists of 29 items and three sub-dimensions: "entrepreneurship and effective communication", "openness to innovation and change" and "diversity". In order to determine the reliability of the scale, Cronbach's alpha value was calculated as a criterion and the internal consistency coefficient was calculated. It was determined as (.98) for the whole scale, (.97) for the entrepreneurship and effective communication sub-dimension,

(,97) for the openness to innovation and change sub-dimension, and (,80) for the diversity sub-dimension. The scale, which was converted into Google Form format, was applied to teachers through electronic media in May 2022. SPSS (Statistical Package for Social Sciences for Windows 25.0) program was used to analyze the data. Since the skewness and kurtosis coefficients of the distribution were within the range of ± 1 , it was accepted that the data were normally distributed. Thus, parametric tests were used in the analysis.

Results

It is seen that teachers' perceptions of school principals' creative leadership characteristics are at the level of very agree in the sub-dimensions of Entrepreneurship and Effective Communication, Innovation and Openness to Change and Diversity and at the level of very agree in total. It is seen that the views on the creative leadership characteristics of school principals do not differ in all sub-dimensions and total scores. According to the field (branch) variable, the opinions of school principals about their creative leadership characteristics did not differ in the Diversity sub-dimension, but there was a difference in the Entrepreneurship and Effective Communication, Innovation and Openness to Change sub-dimensions and total scores. When the teachers' views on the creative leadership characteristics of school principals are examined, it is seen that there is no difference between them according to the seniority variable. It is seen that school administrators' views on creative leadership characteristics differ according to the school type variable. This difference was found to be between preschool and secondary school teachers and between secondary school and primary school teachers, and the group that created the difference was composed of secondary school teachers.

Discussion

In the analysis of teachers' views on the creative leadership characteristics of school administrators, it is seen that according to the mean scores obtained, the sub-dimensions of the scale are Entrepreneurship and Effective Communication, Innovation and Openness to Change, and Diversity, starting from the highest, respectively. Creative leaders are those who use their creativity effectively in achieving organizational goals, guide their followers, develop useful new ideas and are open to innovations (Bentley, 1999, Mentor, 2011, Ruiz-Mills, 2019; Sağlam, 2020; Yanık, 2007). A creative leader sees problems and finds effective solutions to them (Jung, 2009; May, 2010). Teachers' views on the creative leadership characteristics of school principals do not differ according to gender variable. Consistent with the findings of this study, there are studies that gender variable does not affect teacher opinions (Balay, Kaya, & Melik, 2014; Çiftçi, 2002; Mangır & Çağatay, 1991; Öncü, 2003; Şenol, 2013). When the opinions of the teachers are analyzed in terms of the branch variable, a difference is observed in the sub-dimensions of Entrepreneurship and Effective Communication and Openness to Innovation and Change and in total, while no difference is observed in the sub-dimension of Diversity. This difference is in favor of classroom teachers. There are studies consistent with this research (Bayraker, 2003; Buluç, 2009; Ceyhan, 2022). When the opinions of the teachers according to the school type variable are examined, there is a difference between the averages of preschool-secondary school, and primary-secondary school teachers. There are studies consistent with these results (Dikmen Ada 2012; Taşdemir, 2021). When the creative leadership characteristics of school principals are analyzed according to the seniority variable, it is seen that there is no difference between the opinions of teachers with different seniorities. There are research results consistent with this study ((Demir & Durnalı, 2022; Helvacı & Aydoğan, 2011; Jarvis, 2015; Öztürk, 2014; Tahaoğlu & Gedikoğlu, 2009). In the appointment of school administrators, attention should be paid to the selection of people who think creatively, communicate effectively with others, are entrepreneurial and take differences into account. Although classroom teachers find school principals creative, the reasons why field teachers do not see school principals as creative leaders should be investigated with qualitative studies.