

# Öğretmenlerin Örgütsel Yenilikçilik Algı Düzeylerinin Açıklanmasında Bilişsel Esneklik ve Öz Liderlik Kavramlarının Rolü\*

The Role of Cognitive Flexibility and Self-Leadership in Explaining Teachers' Perceptions of Organizational Innovativeness

Tuğba Nur YILMAZ\*\*  
Serkan Volkan SARI\*\*\*

## Öz

Bu araştırmanın amacı, kamu okullarında ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin bilişsel esneklik ve öz liderlik becerilerinin okullardaki yenilikçilik düzeylerini ne ölçüde açıkladığını incelemektir. Eğitim kurumlarının değişen toplumsal ve teknolojik koşullara uyum sağlayabilmesi, öğretmenlerin sahip olduğu bireysel psikolojik yetkinlikler ve liderlik becerileriyle büyük ölçüde ilişkilidir. Bu bağlamda öğretmenlerin bilişsel esneklik ve öz liderlik özelliklerinin, yenilikçi okul kültürünün gelişiminde kritik bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Çalışma grubunu, Rize ili ve ilçelerinde çeşitli okullarda görev yapan toplam 310 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcıların 205'i kadın (%66.1) ve 105'i erkek (%33.9) öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada kolay örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri bizzat araştırmacılar tarafından okullara gidilerek toplanmıştır. Nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve ilişkisel tarama modeli uygulanmıştır. Tüm etik izinler ilgili kurumlardan alınmış ve katılımcılara gönüllü onam formları doldurulmuştur. Veri toplama

- \* Bu çalışma yazarın Öğretmenlerin Örgütsel Yenilikçilik Düzeylerinin Açıklanmasında Bilişsel Esneklik ve Öz Liderlik Kavramının Rolü isimli yüksek lisans tezinden oluşturulmuştur.
- \*\* Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Psikolojik Danışman, tugbanur\_yilmaz20@erdogan.edu.tr ORCID: 0000-0004-9582-7234
- \*\*\* Doç. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Anabilim Dalı, serkan.sari@erdogan.edu.tr ORCID: 0000-0002-4824-2215

**Atıf için:** Yılmaz, T. N., ve Sarı, S.V. (2026). Öğretmenlerin Örgütsel Yenilikçilik Algı Düzeylerinin Açıklanmasında Bilişsel Esneklik ve Öz Liderlik Kavramlarının Rolü. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 64(64), 124-145. <https://doi.org/10.15285/maruaeabd.1787354>

sürecinde bilgi formu, Yenilikçi Okul Ölçeği, Öz Liderlik Ölçeği Kısa Formu ve Bilişsel Esneklik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bulguları, öğretmenlerin yenilikçi okul algılarının bilişsel esneklik ve öz liderlik düzeyleriyle anlamlı biçimde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca yaş, medeni durum, kıdem ve okul türü değişkenlerinin yenilikçilik algısı üzerinde etkili olduğu; cinsiyet açısından ise örgütsel yenilikçilik ve alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Sonuçlar, bilişsel esneklik ve öz liderliğin örgütsel yenilikçiliğin güçlü yordayıcıları olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmanın sonunda sınırlılıklara değinilmiş ve öğretmenlerin psikolojik becerilerini geliştirmeye yönelik uygulamaların önemine dikkat çekilmiştir

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen, yenilikçilik, bilişsel esneklik, öz liderlik

### Abstract

The purpose of the study is to examine how teachers' cognitive flexibility and self-leadership skills contribute to the level of innovativeness within schools. The ability of educational institutions to adapt to changing social and technological conditions depends largely on the psychological competencies and leadership skills of teachers. In this context, teachers' cognitive flexibility and self-leadership are considered to play a critical role in fostering an innovative school culture. The study group consisted of 310 teachers working in public and private schools in Rize province and its districts. Among the participants, 205 were female (66.1%) and 105 were male (33.9%). A convenience sampling method was employed, and data were collected directly by the researchers through school visits. A quantitative research approach was adopted, using a relational survey model. Ethical approvals were obtained from the relevant institutions, and informed consent was provided by all participants. Data were gathered through a personal information form, the Cognitive Flexibility Scale, the Self-Leadership Short Form, and the Innovative School Scale. The findings showed that teachers' perceptions of innovative schools were significantly related to their levels of cognitive flexibility and self-leadership. Additionally, variables such as age, marital status, tenure, and school type influenced perceptions of innovativeness, while no significant gender differences were found. Overall, results indicated that cognitive flexibility and self-leadership are strong predictors of organizational innovativeness. The study concluded by addressing limitations and highlighting the importance of developing teachers' psychological competencies to strengthen innovative school cultures.

**Keywords:** Teacher, innovativeness, cognitive flexibility, self-leadership

## GİRİŞ

Örgütlerin ortaya çıkışı, insanın hayatta kalma ve temel ihtiyaçlarını karşılama çabasıyla ilişkilidir. İlk topluluklardan itibaren bireyler dayanışma ve iş birliği içinde yaşamayı öğrenmiş, zamanla bu birliktelik daha karmaşık yapılara dönüşerek devletleri, kurumları ve sivil toplum örgütlerini ortaya çıkarmıştır (Ertekin, 2017). Günümüzde örgütlerin başarısı yalnızca varlıklarını sürdürmelerıyla değil, değişen toplumsal ve teknolojik koşullara uyum sağlayabilme kapasiteleriyle değerlendirilmektedir. Bu bağlamda literatür, örgütlerin yenilikçiliğe açıklığının ve bu süreci yönlendiren liderlik anlayışının örgütsel sürdürülebilirlik açısından kritik olduğunu vurgulamaktadır (Hage, 1999). Yenilikçilik, yalnızca teknolojik gelişmeleri takip etmekten öte; örgüt kültürünü, yönetim anlayışını ve bireylerin düşünme biçimlerini dönüştüren çok boyutlu bir süreçtir (Damanpour & Schneider, 2006). Bu süreçte liderlerin vizyoner, esnek ve katılımcı bir yaklaşım benimsemeleri; örgütsel öğrenmeyi, yaratıcılığı ve değişime açıklığı desteklemeleri önem taşımaktadır (Bass & Riggio, 2006). Nitekim

yenilikçi örgüt ikliminin ilham verici ve dönüştürücü liderlik davranışlarıyla yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Amabile & Khaire, 2008). Bu nedenle liderlik, değişimi başlatan ve sürdürülebilir kılan temel bir örgütsel mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, bireysel düzeyde liderlik süreçlerini destekleyen bilişsel ve öz düzenleyici kaynakların örgütsel yenilikçilikle ilişkisi önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Bu çalışmada örgütsel yenilikçilik ile bilişsel esneklik ve öz liderlik değişkenleri arasındaki ilişkiler kuramsal ve ampirik olarak incelenmektedir.

### ***Örgütsel Yenilikçilik***

Yenilik kavramı, kökenini Latince *innovatus* sözcüğünden almakta olup, daha önce uygulanmamış yöntem ve fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması sürecini ifade etmektedir (Kuyucaklıoğlu, 2012). Literatürde yenilikçilik; yaratıcı fikirlerin benimsenmesi, mevcut uygulamaların güncel koşullara uyarlanması ve yeni fikirlerin kurumsal süreçlere entegre edilmesini kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Hurley & Hult, 1998; Mürtezaoğlu, 2015; Rowe & Boise, 1974). Bu yönüyle yenilikçilik yalnızca yeni fikir üretimini değil, aynı zamanda bu fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasını içeren dinamik bir süreçtir. Örgütsel yenilikçilik ise kurumların değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmesini mümkün kılan öğrenme ve değişim odaklı bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bu süreç, çalışanların araştırma ve sorgulama kapasitesini destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulmasını ve kurumların çevresel değişimleri sistemli biçimde takip edebilmesini gerektirmektedir (Corwin, 1975). Nitekim literatürde örgütsel yenilikçilik, yeni bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve uygulanmasını içeren kolektif bir öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Alegre & Chiva, 2008).

Araştırmalar, örgütsel yenilikçiliğin çalışanların birlikte yürüttüğü süreçler aracılığıyla yeni fikirlerin geliştirilmesini, problemlerin çözülmesini ve geçmiş deneyimlerin geleceğe yönelik beklentilerle ilişkilendirilmesini kolaylaştırdığını göstermektedir (Bartel & Garud, 2009). Bu bağlamda örgütsel yenilikçilik, kurumların dış çevreden elde ettikleri bilgiler ile kendi bünyelerinde ürettikleri verileri analiz ederek bütünleştirmelerini sağlayan çok boyutlu bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Çalışkan, 2017). Kurumların ve toplumun yenilikçilik doğrultusunda dönüşüm geçirmesinde eğitim kurumları da önemli bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle okullarda yenilikçi bir yapının geliştirebilmesi için çalışanların sorumluluk almasını teşvik eden katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve iş birliğini destekleyen bir örgüt ikliminin oluşturulması gerekmektedir (Elçi, 2006).

Literatürdeki çalışmalar, okullarda yenilikçi anlayışın kurumsal bağlılığı ve örgüt içi etkileşimi artırdığını göstermektedir (Aslaner, 2010). Ayrıca araştırmalar örgütsel yenilikçiliğin karizmatik liderlik, örgütsel performans, öğretmenlerin uyum ve problem çözme yeterlikleri, mesleki yenilikçilik ve yenilikçi okul olma gibi çeşitli örgütsel ve bireysel değişkenlerle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Abbak ve Erdamar, 2024; Uras, 2000; Turna, 2023; Yüceer ve Tümkaya, 2024). Bu doğrultuda örgütsel yenilikçiliğin özellikle Türkiye'deki okullar bağlamında daha iyi anlaşılabilmesi için öğretmenlerin rolüne odaklanılması önem taşımaktadır. Örgütsel yenilikçilik, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ve bu fikirlere uyum sağlanmasını içeren dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Bartel & Garud, 2009). Bu süreçte liderlik anlayışı ve çalışanların liderlik algıları önemli bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır (Aykanat ve Yıldız, 2016). Bu nedenle çalışmada, örgütsel yenilikçilikle ilişkili bireysel psikolojik kaynaklar olan bilişsel esneklik ve öz liderlik algısı değişkenlerine odaklanılmıştır.

### ***Bilişsel Esneklik***

Bilişsel esneklik, bireyin karşılaştığı yeni ya da öngörülmeleyen durumlarla baş ederken farklı çözüm yolları geliştirebilme ve değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneğini ifade etmektedir (Kashdan & Rottenberg, 2010). Psikoloji bağlamında biliş kavramı ise organizmanın bir olgu ya da nesnenin varlığını ayırt etmesi ve bunu bilinçli biçimde anlamlandırması sürecini ifade etmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2024). Uzun yıllar boyunca insan davranışı davranışçı kuramlar çerçevesinde yalnızca gözlenebilir eylemler üzerinden açıklanmaya çalışılmış olsa da, son dönem çalışmalar davranışın oluşumunda içsel bilişsel süreçlerin önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Altunkol, 2017; Doorley vd., 2020). Literatürde bilişsel esneklik, bireyin katı düşünce kalıplarından uzaklaşarak yeni fikir ve eylemlere açık olması, karmaşık durumlarda alternatif çözümler üretebilmesi ve farklı görevleri etkili biçimde yönetebilmesi gibi özelliklerle ilişkilendirilmektedir (Ong & Eustis, 2021; Tüfekçibaşı, 2020). Ayrıca bilişsel esnekliğin bireyin öz yeterlik algısını ve kendine yönelik farkındalığını destekleyen önemli bir psikolojik kaynak olduğu belirtilmektedir (Tindle vd., 2022). Nitekim araştırmalar bilişsel esnekliği yüksek bireylerin daha yaratıcı düşünme becerilerine sahip olduklarını, öz yeterlik inançlarının güçlü olduğunu ve problem durumlarında farklı çözüm yolları geliştirebildiklerini ortaya koymaktadır (Arslan ve Allen, 2022).

Bilişsel esneklik, yenilikçi düşünmenin temelini oluşturan önemli bireysel özelliklerden biri olarak değerlendirilmektedir. Araştırmalar, bilişsel esnekliği yüksek bireylerin daha olumlu duygusal durumlar sergilediklerini ve yaratıcı yönelimler geliştirdiklerini göstermektedir (Cobos-Sánchez vd., 2022; Lin vd., 2014). Bu bireyler güçlükler karşısında umutsuzluğa kapılmak yerine alternatif çözüm yolları geliştirebilmekte ve değişen koşullara daha kolay uyum sağlayabilmektedirler (García-Coll vd., 1996). Özellikle öğretmenlik mesleğinin yaratıcılık ve problem çözme becerileriyle yakından ilişkili olması, bilişsel esnekliği eğitim bağlamında önemli bir özellik haline getirmektedir. Belirsizliklerin yoğun olduğu eğitim ortamlarında öğretmenlerin karşılaştıkları durumları bilişsel esneklikle yönetebilmeleri öğrencilerin gelişimini de doğrudan etkileyebilmektedir (Yılmaz, 2018). Bu nedenle öğretmenlerin hem karşılaştıkları problemlere yenilikçi çözümler geliştirebilmeleri hem de yenilikçi bireyler yetiştirebilmeleri için esnek bir bilişsel yapıya sahip olmaları önem taşımaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlerin yenilikçilik algılarını inceleyen araştırmalarda bilişsel esneklik önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır (Çuhadaroğlu, 2016).

### ***Öz Liderlik***

Liderlik, yönetim sorumluluğunu üstlenen kişinin zorlayıcı bir güç kullanmadan insanları ortak hedefler doğrultusunda bir araya getirebilmesi ve kurumun işleyişini uyum içinde sürdürebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Demiröz, 2015). Öz liderlik ise bu sürecin bireyin kendi davranışlarını yönlendirmesi ve düzenlemesi biçiminde kendine uygulanmasını ifade etmektedir. Manz'a (1986) göre öz liderlik, bireyin örgüt içinde kendi davranışlarını yönlendirmesini sağlayan bir öz yönetim mekanizmasıdır. Bu nedenle öz liderlik yalnızca yöneticilere özgü bir özellik olarak değil, örgüt içinde görev yapan tüm bireyler için önemli bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde örgütlerin daha karmaşık yapılara dönüşmesi, çalışanların öz liderlik becerilerinden yararlanılmasını daha da önemli hale getirmiştir. Öz liderlik kapasitesi yüksek çalışanların bulunduğu örgütlerde iş

kaynaklı stresin azalabileceği, çalışanların daha aktif ve verimli bir çalışma ortamı oluşturabileceği belirtilmektedir (Lovelace vd., 2007). Literatürde öz liderlik; bireyin kendi motivasyonunu üretmesi, hedeflerini belirlemesi ve davranışlarını öz düzenleme yoluyla yönlendirmesi gibi süreçlerle ilişkilendirilmektedir (Alves vd., 2006; Stewart vd., 2011). Bu doğrultuda öz liderlik becerilerine sahip bireylerin dışsal motivasyona daha az ihtiyaç duyduğu, zamanlarını daha bağımsız biçimde planlayabildiği ve öz denetim yoluyla hedeflerine ulaşma sürecini değerlendirebildiği ifade edilmektedir.

Eğitim kurumları bağlamında değerlendirildiğinde öz liderlik, öğretmenlerin özgün düşünceler geliştirebilmesi ve karşılaştıkları sorunlara yaratıcı çözümler üretebilmesi açısından önemli bir özellik olarak görülmektedir. Nitekim literatürde öğretmenlerin öz liderlik algılarının iş doyumunu, öz yeterlik, örgütsel bağlılık, inovasyon, mutluluk, örgütsel öğrenme ve örgütsel sinizm gibi çeşitli örgütsel ve bireysel değişkenlerle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Amundsen & Martinsen, 2015; Başkapan, 2021; Dağlı ve Kalkan, 2021; Kim, 2011; Fidan, 2019). Ayrıca araştırmalar öz liderlik becerilerinin bireylerin performansını artırdığını ve eğitim ortamlarında etkili sonuçlar elde edilmesine katkı sağladığını göstermektedir (Marshall vd., 2009). Bu kapsamda öz liderlik; bireyin öz farkındalık geliştirmesi, davranışlarını düzenlemesi ve içsel motivasyonunu harekete geçirerek hedeflerine ulaşma sürecini yönetebilmesiyle ilişkilendirilmektedir (Algül, 2019). Bu nedenle öz liderlik becerilerine sahip bireylerin stresle başa çıkma ve problem çözme süreçlerinde daha etkin oldukları belirtilmektedir (Yıldırım, 2021). Bu doğrultuda ebeveyn, öğrenci ve öğretmen etkileşiminin yoğun olduğu eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler için öz liderlik, etkili çalışma ve stres yönetimi açısından önemli bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir.

### ***Kuramsal Çerçeve ve Değişkenler Arası İlişkiler***

Örgütsel yenilikçilik, örgütün yeni düşünceleri benimsemeye açık olması ve deneyimlerden öğrenmeye hazır bulunmasıyla ilişkilidir (Hurley & Hult, 1998). Kurum kültürünün farklı fikirlere kapalı olması durumunda ise örgüt içindeki yenilik girişimlerinin kabul edilmesi zorlaşmaktadır. Bu bağlamda yenilikçi süreçlerin desteklenmesinde önemli bireysel özelliklerden biri bilişsel esnekliktir. Bilişsel esneklik, bireylerin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi ve farklı çözüm yolları geliştirebilmesi açısından yenilikçi süreçlerle yakından ilişkilidir. Nitekim araştırmalar bilişsel esnekliğin yenilikçi problem çözme davranışını desteklediğini ve yaratıcı çözümler üretmeye katkı sağladığını göstermektedir (Güzeltepe, 2017; Parlaktaş, 2018). Ayrıca öğretmenlerin mesleki üretkenliklerini sürdürebilmelerinde de bilişsel esnekliğin önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Başpınar, 2019).

Öte yandan yenilikçilik yalnızca bireyin zihinsel süreçleriyle değil, örgütün başarısıyla da ilişkilidir. Araştırmalar yenilikçi yaklaşımların çalışan performansını artırdığını ve hedef kitlenin ihtiyaçlarına uygun yeni içeriklerin geliştirilmesini mümkün kıldığını göstermektedir (Özaydın, 2020). Rekabetin yoğunlaştığı günümüzde ise örgütlerin yeniliğe açık çalışanları istihdam etmesi önemli bir gereklilik olarak görülmektedir (Büyükbeşe vd., 2019). Bu bağlamda yalnızca esnek düşünebilen değil, aynı zamanda öz liderlik becerileri gelişmiş çalışanlara sahip olmak da önem taşımaktadır. Nitekim çalışmalar öz liderliğin bireysel yenilikçilik, inovasyon ve yenilikçi davranışlarla anlamlı biçimde

ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Büyükbeşe vd., 2019; Fidanboy, 2022). Bilişsel esneklik aynı zamanda bireyin zorlu yaşam koşulları karşısında farklı çözüm yolları geliştirebilmesi ve kaygısını yönetebilmesiyle ilişkilendirilmektedir (Polatoğlu, 2018). Bu doğrultuda hem bilişsel esnekliği hem de öz liderlik becerileri güçlü olan öğretmenlerin örgütsel yenilikçiliğe daha fazla katkı sağlayabileceği ve yenilikçi uygulamaları okul kültürüne daha kolay entegre edebileceği düşünülmektedir. Ayrıca literatürde bu değişkenleri birlikte ele alan çalışmaların sınırlı olması, araştırmanın önemli bir boşluğu doldurabileceğine işaret etmektedir.

### ***Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri***

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel yenilikçilik düzeylerinin açıklanmasında bilişsel esneklik ve öz liderlik kavramlarının rolünü incelemektir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel yenilikçilik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>. Öğretmenlerin örgütsel yenilikçilik algıları ile bilişsel esneklik ve öz liderlik değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>. Öğretmenlerin bilişsel esneklik ve öz liderlik algıları, örgütsel yenilikçiliğin anlamlı yordayıcılarıdır.

H<sub>3</sub>. Öğretmenlerin örgütsel yenilikçilik düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

### ***Araştırma Problemi ve Alt Problemleri***

Bu araştırmanın temel problemi, öğretmenlerin örgütsel yenilikçilik düzeylerinin bilişsel esneklik ve öz liderlik değişkenleri ile nasıl ilişkili olduğunun belirlenmesidir. Bu temel problem doğrultusunda araştırmada aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin örgütsel yenilikçilik düzeyleri ile bilişsel esneklik ve öz liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Öğretmenlerin bilişsel esneklik ve öz liderlik düzeyleri, örgütsel yenilikçilik düzeylerini anlamlı biçimde yordamakta mıdır?
3. Öğretmenlerin örgütsel yenilikçilik düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?

## **YÖNTEM**

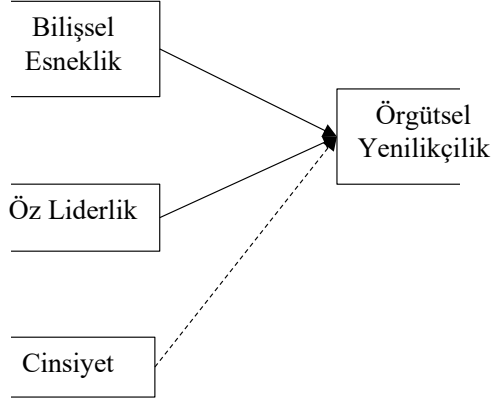
### **Araştırma Modeli**

Araştırmada nicel araştırma yöntemleri kapsamında ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. İlişkisel tarama deseni, iki ya da daha fazla değişken arasındaki birlikte değişim örüntülerini incelemeyi amaçlamakta; ancak değişkenler arasında neden sonuç ilişkisi kurmaya imkân vermemektedir. Bu yönüyle desen, alan yazına yönelik betimleyici ve açıklayıcı öngörülerin geliştirilmesine katkı

sağlamaktadır (Karasar, 2020). Bu araştırmada örgütsel yenilikçilik bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bilişsel esneklik ve öz liderlik bağımsız değişkenler olarak incelenirken, cinsiyet değişkeni kontrol değişkeni olarak modele dâhil edilmiştir. Araştırmada incelenen değişkenler arasındaki ilişkileri görsel olarak sunmak amacıyla oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

### Şekil 1.

Bilişsel esneklik, öz liderlik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkileri gösteren araştırma modeli.



### Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Kısıtları

Bu araştırmanın evrenini, Rize ili ve ilçelerinde bulunan Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, söz konusu evrenden uygunluk durumları dikkate alınarak seçilen toplam 310 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcıların 205’i kadın (%66,1) ve 105’i erkek (%33,9) olup yaşları 24 ile 65 arasında değişmektedir. Örneklem belirlenirken, okulların coğrafi olarak dağınık bir yapıya sahip olması ve öğretmenlerin yoğun iş takvimleri göz önünde bulundurulmuş; bu nedenle kolay örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolay örnekleme yöntemi, araştırmacının ulaşılması daha olası bireyleri seçmesine olanak tanıyarak kısa sürede daha fazla veriye ulaşılmasını sağlamış ve maliyet açısından avantaj sunmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırmaya yalnızca Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ya da özel okullarda aktif olarak görev yapan ve gönüllü katılım göstermeyi kabul eden öğretmenler dâhil edilmiştir. Araştırmanın dâhil edilme kriterleri; öğretmenlerin aktif görevde bulunmaları, gönüllü onam formunu doldurmaları ve veri toplama araçlarını eksiksiz biçimde yanıtlamalarıdır. İdari izinli olan, fiilen öğretmenlik yapmayan, gönüllü onam formunu doldurmayan ya da ölçme araçlarını eksik veya hatalı dolduran katılımcılar araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu doğrultuda, 330 öğretmenden elde edilen veriler incelenmiş; dâhil edilme kriterlerini karşılamayan formlar ayıklanarak 310 geçerli form analizlere dâhil edilmiştir. Araştırma sürecine ilişkin etik kurul izinleri alınmış ve veri toplama süreci etik ilkeler doğrultusunda yürütülmüştür. Veriler, araştırmacı tarafından okullara bizzat gidilerek yüz yüze toplanmış; uygulama öncesinde katılımcılardan gönüllü onam formu doldurmaları istenmiştir. Ölçme araçlarının uygulanması ortalama 15 dakika

sürmüştür. Araştırmanın kısıtları, örneklemin yalnızca Rize ili ve ilçeleriyle sınırlı olması ve verilerin öz bildirim yoluyla toplanmış olmasıdır.

### Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla dört farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için Kişisel Bilgi Formu, öğretmenlerin bilişsel esneklik düzeylerini ölçmek için Bilişsel Esneklik Ölçeği, öz liderlik becerilerini değerlendirmek amacıyla Kendi Kendine (Öz) Liderlik Ölçeği Kısa Formu ve örgütsel yenilikçilik algılarını belirlemek için Yenilikçi Okul Ölçeği kullanılmıştır. Ölçme araçlarına ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.**

#### *Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları*

Ölçek / Form	Ölçülen Değişken	Madde Sayısı	Ölçek Türü	Kullanım Amacı
Kişisel Bilgi Formu	Demografik bilgiler/ Dâhil Edilme – Uygunluk Soruları	5	Kapalı uçlu	Örneklem özelliklerinin ve kontrol değişkenlerinin belirlenmesi
Bilişsel Esneklik Ölçeği	Bilişsel esneklik	12	Likert tipi	Öğretmenlerin bilişsel esneklik düzeylerinin ölçülmesi
Kendi Kendine (Öz) Liderlik Ölçeği Kısa Formu	Öz liderlik	9	Likert tipi	Öz liderlik becerilerinin değerlendirilmesi
Yenilikçi Okul Ölçeği	Örgütsel yenilikçilik	9	Likert tipi	Öğretmenlerin örgütsel yenilikçilik algılarının belirlenmesi

Kişisel Bilgi Formu, araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup katılımcıların araştırmaya dâhil edilme ölçütlerini karşılayıp karşılamadıklarını belirlemek ve temel demografik özelliklerini tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Formda, katılımcıların aktif olarak öğretmenlik yapma durumlarına, gönüllü katılıma ilişkin onamlarına ve veri toplama araçlarını eksiksiz doldurmalarına yönelik bilgilere ek olarak cinsiyet ve yaş gibi temel demografik değişkenlere ilişkin sorular yer almaktadır. Elde edilen demografik bilgiler, araştırmada kontrol değişkenlerinin belirlenmesi ve gruplar arası karşılaştırmaların yapılabilmesi amacıyla kullanılmıştır.

Araştırmada, bireylerin bilişsel esneklik düzeylerini ölçmek amacıyla Bilişsel Esneklik Ölçeği kullanılmıştır ve bu ölçek, Martin ve Rubin'in 1995 yılında gerçekleştirdiği çalışmalara dayanmaktadır. Toplam 12 maddeden oluşan bu ölçek, 6'lı Likerttir (1=kesinlikle katılmıyorum, 6=kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin ilk geliştirilme sürecinde Cronbach alfa katsayısının .72 ile .87 arasında değiştiği ve test-tekrar test güvenilirliğinin .83 olduğu belirlenmiştir (Martin & Rubin, 1995). Ölçeğin yapı geçerliliği, bireylerin kendilerini ne ölçüde bilişsel olarak esnek gördükleri ile başkalarının onları bu yönde nasıl değerlendirdikleri karşılaştırılarak test edilmiş; iki ölçümün uyumlu olduğu ve alfa katsayısının .72 olduğu bulunmuştur (Martin & Anderson, 1998). Türkiye'ye uyarlama çalışması ise Altunkol (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir. Uyarlama sürecinde öncelikle dil geçerliliği incelenmiş, ardından maddelerin Türkçe versiyonunun orijinal anlamı koruyup

korumadığı denetlenmiştir. Ölçek 484 üniversite öğrencisine uygulanmış ve Cronbach alfa değeri .81'dir. Test-tekrar test değeri .73'tür. Ölçekten elde edilen yüksek puanlar, bireylerin yüksek düzeyde bilişsel esneklik sergilediklerini göstermektedir.

Araştırmada katılımcıların öz – liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla Houghton vd. (2012) geliştirilen ve Şahin (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Kendi Kendine Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. 9 maddedir. 5'li Likerttir (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) ve katılımcılardan 9 ile 45 puan arasında toplam puan elde edilmektedir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği iki ayrı örneklem üzerinde test edilmiş ve yüksek psikometrik özellikler gösterdiği belirlenmiştir. Faktör analizi sonuçları, dokuz maddenin öz liderliğin tek boyutlu yapısını ölçtüğünü ortaya koymuştur. İç tutarlılık ve test-tekrar test analizlerinde de yüksek güvenilirlik değerleri bulunmuştur (Şahin, 2015). Ölçekten alınan yüksek puanlar, bireylerin öz liderlik düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Son olarak katılımcıların yenilikçilik düzeylerini ölçmek amacıyla Aslan ve Kesik (2016) tarafından geliştirilen Yenilikçi Okul Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 9 maddedir. Yönelimsel destek, yenilikçi atmosfer ve örgütsel engeller alt boyutlarına sahiptir. 5'li Likert'tir (1=hiçbir zaman, 5=her zaman). Ölçekteki maddelerin açıkladığı toplam varyans %62.7 olarak hesaplanmıştır. İç tutarlılığı belirlemek için Cronbach Alfa katsayısı incelenmiş ve değerlerin .79 ile .91 arasında değiştiği görülmüştür. Ayrıca Spearman korelasyon katsayısı .78 ile .89 aralığında bulunmuş, güvenilirlik katsayısı ise .85 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlar, ölçeğin öğretmenlerin okullardaki yenilikçiliğe ilişkin algılarını ölçmede yeterli düzeyde geçerlik ve güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koymuştur (Aslan ve Kesik, 2016). Ölçekten elde edilen yüksek puanlar, örgütsel yenilikçilik düzeyinin yüksekliğini göstermektedir.

### **Verilerin Analizi**

Araştırma verilerinin analizinden önce, parametrik istatistikler için varsayımların karşılanıp karşılanmadığı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, dağılımların çarpıklık ve basıklık (skewness–kurtosis) değerleri incelenmiş; bunun yanı sıra aykırı gözlemler, varyansların homojenliği, çoklu doğrusal bağlantı ve hata terimlerinin bağımsızlığı da kontrol edilmiştir. Yapılan ön incelemeler, verilerin parametrik yöntemler için uygun olduğunu göstermiştir. Bu doğrultuda, bilişsel esneklik, öz liderlik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasında Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bilişsel esneklik ile öz liderliğin, örgütsel yenilikçiliği yordama düzeyini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca örgütsel yenilikçilik puanlarına yönelik cinsiyet farklılığını belirlemek için *t*-testi kullanılmıştır. İstatistiksel işlemler SPSS 18 yazılımı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

## **BULGULAR**

### ***Verilerin Normallik Testi Sonuçlarına Yönelik Bulgular***

Araştırmanın verilerinin parametrik özelliklerini anlayabilmek amacıyla basıklık çarpıklık (Skewness ve Kurtosis) değerleri incelenmiştir. İlgili değerler tablo 2'den izlenebilir.

**Tablo 2.***Normallik Testi*

	1	2	3	4	5	6	7	8
N	310	310	310	310	310	310	310	310
Standart sapma	10,60	5,71	6,55	5,76	1,91	1,99	2,03	5.76
Skewness	-,154	-,438	-,507	-,039	-1,385	-1,134	-,759	-.039
Kurtosis	1,621	-,237	-,101	-,399	2,588	2,652	1,619	-.399
Minimum	21,00	6,00	7,00	6,00	3,00	3,00	3,00	6
Maximum	95,00	30,00	35,00	30,00	15,00	15,00	15,00	30

Not: 1: Yenilikçi Okul, 2: Yenilikçi Atmosfer, 3: Yönetimsel Destek, 4: Örgütsel Engeller, 5: Davranışsal Farkındalık, 6: Görev Motivasyonu, 7: Yapıcı Düşünme, 8: Öz-Liderlik

Tablo 2'de görüldüğü üzere, öncelikle normallik değerleri incelenmiştir. Kline (2011) bu değerlerin çarpıklık için  $|3.0|$ 'ten; basıklık için ise  $|10.0|$ 'dan küçük olması gerektiğine işaret etmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde, yenilikçi okul puanları için (Çarpıklık=-0.154, Basıklık=1.621, Sd=10.60), yenilikçi atmosfer puanları için (Çarpıklık=-0.438, Basıklık=-0.237, Sd=5.71), yönetsel destek için (Çarpıklık=-0.101, Basıklık=-0.507, Sd=6.55), örgütsel engeller için (Çarpıklık=-0.399, Basıklık=-0.039, Sd=5.76), davranışsal farkındalık için (Çarpıklık=2.588, Basıklık=-1.385, Sd=1.91), görev motivasyonu için (Çarpıklık=2.652, Basıklık=-1.134, Sd=1.99), yapıcı düşünce için (Çarpıklık=1.619, Basıklık=-0.759, Sd=2.03) ve öz liderlik için (Çarpıklık=-0.399, Basıklık=-0.039, Sd=5.76) değerlerin kabul edilebilir sınırlarda olduğu anlaşılmış; normalliğin sağlandığı görülmüştür.

*Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar*

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Sonuçlar tablo 3'de özetlenmiştir.

**Tablo 3.***Korelasyonlar*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Yenilikçi okul	1	,84(**)	,85(**)	-,04	,17(**)	,21(**)	,14(*)	,19(**)
Yenilikçi Okul Boyutları	2.Yenilikçi atmosfer		1	,88(**)	,44(**)	,20(**)	,17(**)	,12(*)
	3.Yönetsel destek			1	,43(**)	,21(**)	,23(**)	,19(**)
	4.Orgütsel engeller				1	,13(*)	,05	,08
Bilişsel Esneklik	5.Bilişsel esneklik					1	,61(**)	,51(**)
	6.Davranışsal farkındalık						1	,81(**)
Öz-Liderlik Boyutları	7.Görev motivasyonu							1
	8.Yapıcı düşünce							

\*p değeri 0.05 düzeyinde anlamlıdır \*\*p değeri 0.001 düzeyinde anlamlıdır

Korelasyon analizine göre, yenilikçi okul algısı ile bilişsel esneklik algısı arasında olumlu yönde anlamlı ilişki olduğu anlaşılmaktadır ( $r=0.173$ ,  $p<0.01$ ). Bunun yanında yenilikçi okul algısı ile özliderlik alt boyutlarından davranışsal farkındalık ( $r=0.206$ ,  $p<0.01$ ), görev motivasyonu ( $r=0.142$ ,  $p<0.01$ ) ve yapıcı düşünce ( $r=0.189$ ,  $p<0.01$ ) arasında anlamlı yönde olumlu ilişki olduğu belirlenmiştir.

### Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analizine geçmeden önce, veri setinin ilgili varsayımları karşılayıp karşılamadığı test edilmiştir. İlk olarak değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu incelenmiştir. Daha önce de ifade edildiği gibi Skewness ve kurtosis değerlerinin geçerli aralıkta olduğundan bahsedilmiştir (Tablo 1). Ayrıca standart sapma değerleri ile minimum–maksimum puan aralıklarının beklenen sınırlar içinde yer alması dağılımın parametrik testler için uygun olduğunu desteklemiştir. Veri setinde aykırı değerlerin varlığı Box-Plot grafikleri, z-skorları ve Mahalanobis uzaklığı yöntemleri ile kontrol edilmiştir. İnceleme sonucunda anlamlı düzeyde uç değer olmadığı ve tüm katılımcıların analizlere dâhil edilebileceği belirlenmiştir.

Bağımsız değişkenler arasındaki çoklu bağlantı (multicollinearity) problemi Pearson korelasyon katsayıları ve VIF/Tolerance değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. Değişkenler arasında korelasyon katsayılarının .90'ın altında olduğu, VIF değerlerinin 10'un altında ve Tolerance değerlerinin ise .20'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olmadığını göstermektedir (Tablo 2).

Doğrusallık varsayımı scatter plot grafikleri incelenerek test edilmiş, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında doğrusal bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Hata terimlerinin bağımsızlığı Durbin-Watson testi ile kontrol edilmiş ve katsayının kabul edilebilir aralıkta (1.5-2.5) olduğu belirlenmiştir. Ayrıca homojenlik (homoscedasticity) varsayımı da incelenmiş ve hata terimlerinin varyanslarının sabit dağıldığı görülmüştür.

Tüm bu ön analizler sonucunda, normallik, aykırı değer kontrolü, doğrusal ilişki, çoklu bağlantı, hata bağımsızlığı ve homojenlik varsayımlarının sağlandığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bilişsel esneklik ve öz liderlik alt boyutlarının örgütsel yenilikçiliği yordama gücünü belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel yenilikçiliğin açıklanması sürecinde bilişsel esneklik ve öz liderliğin etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4.**

#### Çoklu Regresyon Analizi

Yordayıcı değişkenler	B	SE	B	t
Sabit	44.65	6.15		
Davranışsal farkındalık	.36	1.11	.07	1.89*
Görev motivasyonu	.33	1.17	.06	1.78*
Yapıcı düşünme	.43	1.20	.08	-1.92*
Bilişsel esneklik	.26	.92	.09	2.24*

$R^2=0.256$ , Adjusted  $0.256$ ;  $t$  değeri  $0.001$  düzeyinde anlamlıdır.

Çoklu doğrusal regresyon analizi, öz liderliğin alt boyutları olan davranışsal farkındalık ( $B=0.357$ ,  $p<0.001$ ), görev motivasyonu ( $B=0.332$ ,  $p<0.001$ ) ve yapıcı düşüncenin ( $B=0.433$ ,  $p<0.001$ ), yenilikçi okul kavramının anlamlı yordayıcıları olduğunu göstermektedir. Ayrıca bilişsel esnekliğin de ( $B=0.256$ ,  $p<0.001$ ) yenilikçi düşünceyi anlamlı düzeyde açıkladığı görülmektedir. Kurulan modelin toplam varyansı açıklama oranı ise %24 olarak belirlenmiştir.

**Demografik Değişkene Yönelik Bulgular**

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel yenilikçilik ile cinsiyet değişkeni arasındaki anlamlı farkları ortaya koymak için bağımsız t testi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar Tablo 5’de yer almaktadır.

**Tablo 5.****Bağımsız t Testi İstatistiği Sonuçları**

Değişkenler	Cinsiyet	N	x	SS.	t	p
Yenilikçi okul	Kadın	205	63,30	10,86	,45	.76
	Erkek	105	63,69	10,15		
Yenilikçi atmosfer	Kadın	205	20,90	5,75	,85	.25
	Erkek	105	21,70	5,64		
Yönetimsel destek	Kadın	205	24,43	6,617	,63	.57
	Erkek	105	24,89	6,45		
Örgütsel engeller	Kadın	205	18,04	5,65	,30	.22
	Erkek	105	18,90	5,98		

\*p değeri 0.05 düzeyinde anlamlıdır

Buna göre cinsiyet açısından katılımcıların örgütsel yenilikçilik ve alt boyutları için anlamlı farklılıklara ulaşamadığı anlaşılmaktadır.

**SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

Bu araştırmada öğretmenlerin yenilikçilik algıları üzerinde bilişsel esneklik ve öz liderliğin etkileri incelenmiştir. Elde edilen bulgular, yenilikçi okul algısı ile bilişsel esneklik ve öz liderlik arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ve her iki değişkenin de örgütsel yenilikçiliğin anlamlı yordayıcıları olduğunu göstermiştir. Ayrıca cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bununla birlikte yenilikçi okul algısının bilişsel esneklik ile öz liderliğin davranışsal farkındalık, görev motivasyonu ve yapıcı düşünme alt boyutlarıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Araştırma kapsamında öncelikle bilişsel esneklik ile yenilikçilik arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bulgular, bilişsel esneklik ile yenilikçilik algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ve bilişsel esnekliğin yenilikçiliğin önemli bir açıklayıcısı olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, alan yazındaki çalışmalarla paralellik göstermektedir. Literatürde yenilikçi bireylerin farklı düşünme biçimlerine açık oldukları ve bilişsel esneklik sergileyen çalışanların hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yenilikçi davranışlar geliştirebildikleri vurgulanmaktadır (Çuhadaroğlu, 2011; McCharen vd., 2011; Turna, 2023). Ayrıca eğitim ortamlarında öğretmenlerin yaratıcı düşünme süreçlerini destekleyebilmesi, değişen öğretim koşullarına uyum sağlayabilmesi ve karşılaştıkları problemlere etkili çözümler üretebilmesi için bilişsel esnekliğin önemli bir özellik olduğu ifade edilmektedir (Dennis & Vander Wal, 2010; Dumbi & Indrasari, 2024; Hassard & Dias, 2013). Literatürde bilişsel esneklik ile yenilikçi düşünme ve yaratıcılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğunu ortaya koyan farklı çalışmalar da yer almaktadır (Arán Filippetti & Krumm, 2020; Isen, 2002; Wang & Chang, 2022). Bu bağlamda araştırma bulgularının alan yazınla uyumlu olduğu ve H<sub>1</sub> ile H<sub>2</sub> hipotezlerinin doğrulandığı söylenebilir. Sonuç olarak öğretmenlerin yenilikçi okul iklimine uyum sağlayabilmeleri, etkili eğitim-öğretim süreçleri

yürütebilmeleri ve karşılaştıkları problemlere yaratıcı çözümler geliştirebilmeleri açısından bilişsel esneklik önemli bir bireysel kaynak olarak değerlendirilebilir.

Tartışma kapsamında ikinci olarak yenilikçilik ile öz liderlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen bulgular, öz liderlik algısının davranışsal farkındalık, görev motivasyonu ve yapıcı düşünme alt boyutları ile yenilikçilik arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ve bu boyutların yenilikçiliğin anlamlı yordayıcıları olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, öz liderlik stratejilerinin kurum içi yenilikçiliğin gelişimini desteklediğini ortaya koyan araştırmalarla paralellik göstermektedir (Gomes vd., 2015). Literatürde öz liderlik becerilerinin bireylerin bağımsız hareket edebilme, kendi davranışlarını yönlendirebilme ve yenilikçi süreçlere aktif katkı sağlayabilme kapasitelerini güçlendirdiği vurgulanmaktadır (Kusdinar & Haholongan, 2019; Kutanis, 2018). Ayrıca yapıcı düşünme boyutunun bireylerin bilişsel yaratıcılıklarını, hipotez geliştirme becerilerini ve yenilikçi çalışmalar üretme potansiyellerini desteklediği ifade edilmektedir (Ergin, 2014). Bu bağlamda öz liderlik düzeyi yüksek öğretmenlerin, kendi yeteneklerinin ve amaçlarının farkında oldukları, duygularını yönetme ve etkili iletişim kurma becerilerinin gelişmiş olduğu ve yenilikçi uygulamalara daha olumlu yaklaştıkları belirtilmektedir (Ağaoğlu, 2022). Araştırmalar ayrıca yöneticilerin öz liderliği destekleyen bir yönetim anlayışı benimsemelerinin kurum işleyişini hızlandırdığını ve yenilikçilik algısının örgüt kültürüne yerleşmesine katkı sağladığını göstermektedir (Marvel & Patel, 2017). Nitekim öz liderlik düzeyi yüksek bireylerin görev yaptığı kurumlarda yenilikçilik algısının da daha yüksek olduğu çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur (Asurakkody & Kim, 2020; Carmeli vd., 2006; DiLiello & Houghton, 2006; Kutanis, 2018). Bu doğrultuda elde edilen bulguların alan yazınla uyumlu olduğu ve araştırma hipotezlerini desteklediği söylenebilir. Sonuç olarak öğretmenlerin yenilikçi uygulamaları benimseyebilmeleri yalnızca değişime açık olmalarıyla değil, aynı zamanda mesleki faaliyetlerini öz düzenleme, öz motivasyon ve iç disiplin yoluyla yönlendirebilmeleriyle de ilişkilidir. Bu nedenle öz liderlik, öğretmenlerin yenilikçi okul iklimine katkı sağlayabilmeleri açısından önemli bir bireysel yetkinlik olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada demografik değişkenler kapsamında cinsiyet ile yenilikçi okul algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, öğretmenlerin yenilikçi okul algılarının cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu bulguya göre  $H_3$  hipotezi desteklenmemiştir. Alan yazında da cinsiyet ile yenilikçilik algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Arkaz, 2021; Aydoğar, 2018; Bodur, 2019; Dönmez, 2018; Fogelberg, 2014). Bununla birlikte bazı araştırmalarda cinsiyet değişkenine göre farklı sonuçlara ulaşıldığı da görülmektedir (Ferrerias-Garcia vd., 2021; Öztürk, 2017;). Bu durum, yenilikçilik algısının cinsiyet dışında farklı bireysel ve örgütsel faktörlerden de etkilenebileceğini düşündürmektedir.

Bu araştırmada bilişsel esneklik ve öz liderlik değişkenlerinin örgütsel yenilikçiliğin anlamlı yordayıcıları olduğu, cinsiyet değişkenine göre ise anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, eğitim kurumlarında yenilikçi bir okul ikliminin oluşmasında yalnızca yönetsel uygulamaların değil, aynı zamanda bireysel psikolojik özelliklerin de önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Araştırmanın sınırlılıkları bağlamında ise şunlar ifade edilebilir;

- Araştırma verileri yalnızca Rize ili ve ilçelerinde görev yapan öğretmenlerden toplanmıştır.

- Çalışmada kullanılan veri toplama araçları öz bildirim formatında olduğundan katılımcıların verdikleri yanıtların doğruluğu kendi beyanları ile sınırlıdır.

Son bölümde araştırmacılara ve saha uzmanlarına yönelik önerilere yer verilmiştir. Saha uzmanlarına yönelik öneriler aşağıda sıralanmıştır.

- Eğitim kurumlarında bilişsel esnekliği geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim programları düzenlenebilir.
- Bu eğitimlerde vaka analizleri, rol oynama etkinlikleri ve yaratıcı düşünme uygulamalarına yer verilmesi önerilebilir.
- Öğretmenlerin öz liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik öz farkındalık, hedef belirleme ve öz değerlendirme temelli atölye çalışmaları planlanabilir.
- Okul yöneticileri, çalışanların öz liderlik becerilerini destekleyen katılımcı ve paylaşımcı bir yönetim anlayışı benimseyebilir.
- Rehberlik servisleri bilişsel esneklik ve öz liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik psikoeğitim programları hazırlayarak öğretmenlere destek sağlayabilir.
- Kurumlarda yenilikçi uygulamaların desteklenmesi amacıyla kapsayıcı ve bireysel farklılıklara duyarlı bir örgüt kültürü oluşturulabilir.

Araştırmacılar için öneriler ise aşağıdaki gibidir;

- Benzer çalışmalar farklı şehirlerde ve daha geniş örneklem gruplarıyla tekrarlanabilir.
- Yenilikçilik, bilişsel esneklik ve öz liderlik ilişkisi nitel veya karma yöntem araştırmalarıyla daha derinlemesine incelenebilir.
- Gelecek araştırmalarda bu değişkenler okul yöneticileri ve diğer eğitim paydaşlarının bakış açıları çerçevesinde ele alınabilir.
- Demografik değişkenlerin yenilikçilik üzerindeki etkileri daha kapsamlı örneklemle yeniden değerlendirilebilir.

**Dil ve Yazım Denetimi için Yapay Zekâ Kullanımı:** Yazarlar, bu çalışmanın dil ve yazım denetimi sürecinde yapay zekâ kullanım oranının %0 olduğunu beyan etmektedir.

**Etik Beyan:** Bu araştırma, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etiği Kurulu tarafından 10.05.2022 tarihli ve 2022/96 sayılı karar ile verilen etik kurul izni kapsamında yürütülmüştür.

## Kaynakça

- Abbak, Y., ve Erdamar, G. (2024). Öğretmenlerin bireysel yenilikçilik düzeyleri ile yenilikçi okul algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (60), 226-252.
- Ağaoğlu N.(2022). Öğretmenlerin öz liderlik düzeyleri ile değişim eğilimleri arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test. *Technovation*, 28, 315-326.
- Algül, M. (2019). Kick boks sporcularının öz liderlik algıları ile sporda kişiler arası davranış düzeylerinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunkol F. (2011). Üniversite öğrencilerinin bilişsel esneklikleri ile algılanan stres düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunkol F. (2017). Bilişsel esneklik eğitim programının lise öğrencilerinin bilişsel esneklik ile algılanan stres düzeylerine ve stresle başa çıkma tarzlarına etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alves, J. C., Lovelace, K. J., Manz, C. C., Matsypura, D., Toyasaki, F., & Ke, K. (2006). A cross-cultural perspective of self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 338-359.
- Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, 86(10), 100-109.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323.
- Arán Filippetti, V., & Krumm, G. (2020). A hierarchical model of cognitive flexibility in children: Extending the relationship between flexibility, creativity and academic achievement. *Child Neuropsychology*, 26(6), 770-800.
- Arkaz G. (2021). Öğretmenlerin okul liderliği ve yenilik yönetimi algıları: bir karma yöntem çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Arslan, G., & Allen, K. A. (2022). Exploring the association between coronavirus stress, meaning in life, psychological flexibility, and subjective well-being. *Psychology, Health & Medicine*, 27(4), 803-814.
- Aslan, H. ve Kesik, F. (2016). Yenilikçi Okul Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(4), 463-482.
- Aslaner E. (2010). Örgütsel değişim ve yenilikçilik: bir özel okul örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Asurakkody, T. A. & Kim, S. H. (2020). Effects of knowledge sharing behavior on innovative work behavior among nursing Students: Mediating role of Self-leadership. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 12, 100 – 190.
- Aydoğar, N. (2018). Okul yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi(kahramanmaraş il merkezi özel ve devlet okulları örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykanat, Z. ve Yıldız, T. (2016). Karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Journal of Entrepreneurship & Development/Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 198 – 211.
- Bartel, C. A. & Garud, R. (2009). The role of narratives in sustaining organizational innovation. *Organization Science*, 20 (1), 107-117.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Başkapan, F. (2021). Öğretmenlerin öz liderlik stillerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başpınar Z.(2019). Üstbilişsel ve bilişsel esneklik becerilerinin öğretmenlik mesleki yeterliliklerini yordama gücü. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Bodur E. (2019). Yenilikçi okul ve örgüt iklimine ilişkin öğretmen görüşleri (bolu ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Büyükbeşe, T., Sarsıcı, E. ve Erşahan, B. (2019). Çalışanların Öz Liderlik Becerileri ve Yenilikçilik Davranışı: Gelişim Kültürünün Aracı Etkisi Adıyaman Organize Sanayi Bölgesindeki İşletmelerde Araştırma. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16 (2), 527-554.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Cobos-Sánchez, L., Fluja-Contreras, J. M., & Becerra, I. G. (2022). Relation between psychological flexibility, emotional intelligence and emotion regulation in adolescence. *Current Psychology*, 41(8), 5434-5443.
- Corwin, R. G. (1975). Innovation in organizations: The case of schools. *Sociology of Education*, 1-37.
- Çalışkan M. (2017). Dönüştürücü liderlik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki üzerine bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çuhadaroğlu, A. (2011). Bilişsel Esnekliğin Yordayıcıları. Yayınlanmamış Doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çuhadaroğlu, A. (2016). Bilişsel esnekliğin yordayıcıları. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 2 (1), 86-101.
- Dağlı, E., ve Kalkan, F. (2021). Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerin öz yeterlik algıları ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 46(208), 29-31.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Demiröz, K. C. (2015). Genç çalışanların öz liderlik algılarıyla yöneticilerinin çatışma yönetimi tarzı arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dennis, J. P., & Vander Wal, J. S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Therapy and Research*, 34(3), 241-253.
- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337.
- Doorley, J. D., Goodman, F. R., Kelso, K. C., & Kashdan, T. B. (2020). Psychological flexibility: What we know, what we do not know, and what we think we know. *Social and Personality Psychology Compass*, 14(12), 1-11.
- Dönmez E. (2018). Okul müdürlerinin örgütsel yenilik yönetimi davranış düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dumbi, K. S., & Indrasari, S. Y. (2024). Predictor factors for teacher innovative behavior during curriculum reform: The role of cognitive flexibility, positive affect, and negative affect. *REID (Research and Evaluation in Education)*, 10(2), 1-11.
- Elçi, Ş. (2006). İnovasyon: Kalkınmanın ve rekabetin anahtarı. Nova Basın.
- Ergin, B. (2014). Türkiye’de yükseköğretim sisteminde kalite ve etkililik açısından, kendi kendine liderlik yaklaşımının, öğretim üyesi yetkinlikleri ve örgütsel öğrenme kapasitesi üzerine etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ertekin, Ş. (2017). Örgüt kuramları ve yapıları. Siyasal Kitabevi.
- Ferreras-Garcia, R., Sales-Zaguirre, J., & Serradell-López, E. (2021). Sustainable innovation in higher education: the impact of gender on innovation competences. *Sustainability*, 13(9), 5004.
- Fidan, M. (2019). Öğretmenlerde bireysel inovasyon ile öz liderlik arasındaki ilişki. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2 (3), 518-527.

- Fidanboy, C. Ö. (2022). Öz liderlik stratejileri ve bireysel yenilikçilik: başarılı yaşlanma üzerine bir araştırma. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 107-122.
- Fogelberg, E. A. (2014). A gender perspective as trigger and facilitator of innovation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(2), 163-180.
- García Coll, C., Crnic, K., Lamberty, G., Wasik, B. H., Jenkins, R., Garcia, H. V., & McAdoo, H. P. (1996). An integrative model for the study of developmental competencies in minority children. *Child Development*, 67, 1891-1914.
- Gomes, C., Curral, L., Caetano, A., & Marques-Quinteiro, P. (2015). Better off together: a cluster analysis of self-leadership and its relationship to individual innovation in hospital nurses. *Psicologia*, 29(1), 45-58.
- Güzeltepe, S. (2017). Kamu personelinin bilişsel esneklik düzeylerinin psikolojik sözleşme rolleri açısından incelenmesi bir alan araştırması: bakırköy adliyesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 597-622.
- Hassard, J., & Dias, M. (2013). *The art of teaching science: Inquiry and innovation in middle school and high school*. Routledge.
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 216-232.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Isen, A. M. (2002). Missing in action in the AIM: Positive affect's facilitation of cognitive flexibility, innovation, and problem solving. *Psychological Inquiry*, 13(1), 57-65.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler*. (35. Basım). Nobel Yayıncılık.
- Kashdan, T. B., & Rottenberg, J. (2010). Psychological flexibility as a fundamental aspect of health. *Clinical Psychology Review*, 30 (7), 865-878.
- Kim, H. J. (2011). The effect of self-leadership on job attitudes of security organization members. *Proceedings of the International Conference on Convergence Contents (ICCC)*, 129-130.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.
- Kusdinar, D., & Haholongan, R. (2019, February). The influence of self leadership on innovative behavior. In *5th Annual International Conference on Management Research (AICMaR 2018)* (pp. 97-100). Atlantis Press.
- Kutanis, P. (2018). Kendi kendine liderlik tarzının iş tatmini ve iş özerkliği üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuyucaklıoğlu B. (2012). Çalışanların güçlendirilmesi ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkide liderlik tarzlarının etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lin, W. L., Tsai, P. H., Lin, H. Y. & Chen, H. C. (2014). How does emotion influence different creative performances? the mediating role of cognitive flexibility. *Cognition and Emotion*, 28(5), 834-844.
- Lovelace, K. J., Manz, C. C. & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: the role of self-leadership, shared leadership, physical fitness, and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, (17), 374-387.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.

- Marshall, G., Kiffin-Petersen, S. & Soutar, G. (2009). Personality Influences on the Self-Leadership Practices of Vocational College Academics. 23rd Australian and New Zealand Academy of Management Conference, Melbourne, Australia.
- Martin, M. M. & Anderson, C. M. (1998). The cognitive flexibility scale: three validity studies. *Communication Reports*, (11), 1-9.
- Martin, M. M. & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports* (76), 623-626.
- Marvel, M. R., & Patel, P. C. (2017). Self-leadership and overcoming the time resource constraint: Accelerating innovation for new products. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(4), 545-556.
- McCharen, B., Song, J., & Martens, J. (2011). School innovation: The mutual impacts of organizational learning and creativity. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(6), 676-694.
- Mürtezaoğlu, S. (2015). Pozitif-negatif duyguların, otomatik düşüncelerin ve bazı kişisel değişkenlerin okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterlik inanç düzeyleri üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ong, C. W., & Eustis, E. H. (2021). Psychological Flexibility. In *The Oxford Handbook Of Acceptance And Commitment Therapy*. Oxford University Press.
- Özaydın, E. (2020). Enstitüsü örgütsel yenilikçilik ve pazarlama yenilik stratejilerinde pazarlama yöneticilerinin bireysel becerilerinin rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Enstitüsü.
- Öztürk, M. (2017). İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliliklerine ilişkin öğretmen algıları: istanbul ili avcılar ilçesi örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parlaktaş, B. (2018). Fen bilgisi öğretmen adaylarının laboratuvar öğrenme ortamı, bilişsel esneklikleri ve sosyal sorun çözme becerilerine yönelik algılarının incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Polatoğlu, E. (2018). Özel gereksinimli bireylerle çalışan öğretmenlerin bilişsel esneklik düzeyleri ile yaratıcılık ve empati düzeyleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Rowe, L. A., & Boise, W. B. (1974). Organizational innovation: Current research and evolving concepts. *Public Administration Review*, 34(3), 284-293.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal Of Management*, 37(1), 185-222.
- Şahin, F. (2015). Kendi kendine liderlik ölçeği kısa formunun benzeşim, ayrışım ve yordayıcı geçerliliği. *İş ve İnsan Dergisi*. 2(2), 91-104.
- Tindle, R., Hemi, A., & Moustafa, A. A. (2022). Social support, psychological flexibility and coping mediate the association between COVID-19 related stress exposure and psychological distress. *Scientific Reports*, 12(1), 8688.
- Turna, K. U. (2023). Özel okullarda insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansı etkilemesinde, pandemi sürecindeki iletişim, inovasyon ve itibarın aracılık rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüfekçibaşı, S. (2020). Üniversite öğrencilerinin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin tutumları ile bilişsel esneklik ve otantiklik arasındaki ilişkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Türk Dil Kurumu, (2024). Yenilikçilik. [https://www.tdk.com.tr/yaraticilik-ve-yenilikcilik\\_66611.html?srsltid=AfmBOopMMyxnfBdk-9voBg5evHMFe4JaQg5r2UKwllhAI4t-TnrJ6UWx](https://www.tdk.com.tr/yaraticilik-ve-yenilikcilik_66611.html?srsltid=AfmBOopMMyxnfBdk-9voBg5evHMFe4JaQg5r2UKwllhAI4t-TnrJ6UWx) (erişim tarihi: 01.02.2025).
- Uras, M. (2000). Lise öğretmenlerinin örgüt sağlığının moral, yenilikçilik, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliği boyutlarına ilişkin algıları. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(7), 124-131.
- Wang, R. N., & Chang, Y. C. (2022). Effect of intrinsic motivation on junior high school students' creativity: mediating role of cognitive flexibility. International Journal of Educational Methodology, 8(2), 297-312.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, R. (2021). Üniversite giriş sınavı için özel öğretim kurslarında öğrenim gören öğrencilerin öz liderlik davranışlarının incelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, M. (2018). Öğretmenlerde bilişsel esneklik ve sınıf yönetimi becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yüceer, E., ve Tümkaya, S. (2024). Sınıf öğretmenlerinin mesleki yenilikçilik eğilimlerinin incelenmesi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(1), 72-94.

# The Role of Cognitive Flexibility and Self-Leadership in Explaining Teachers' Perceptions of Organizational Innovativeness\*

Tuğba Nur YILMAZ\*\*   
Serkan Volkan SARI\*\*\* 

### Introduction

In today's rapidly changing social and technological environment, educational institutions are expected not only to maintain their existing structures but also to continuously adapt and innovate. Organizational innovativeness has therefore become a critical factor in sustaining school effectiveness and responding to emerging educational demands. Schools, as learning organizations, play a pivotal role in fostering innovation through the attitudes, competencies, and leadership capacities of teachers. Previous research has emphasized that organizational innovativeness is closely linked to individual – level psychological and cognitive resources. Among these, cognitive flexibility and self – leadership have attracted increasing scholarly attention. Cognitive flexibility refers to an individual's ability to adapt thinking strategies, generate alternative solutions, and respond effectively to changing or uncertain situations. Self – leadership, on the other hand, involves self-regulation, intrinsic motivation, and the ability to guide one's own behaviors toward desired goals without external supervision. Although prior studies have examined organizational innovativeness in relation to leadership styles, organizational culture, and managerial support, empirical research investigating the combined roles of teachers' cognitive flexibility and self – leadership in explaining organizational innovativeness remains limited particularly within the context of schools. Addressing this gap, the present study aims to examine the relationships between teachers' perceptions of organizational innovativeness, cognitive flexibility, and self – leadership, as well as potential differences based on gender.

---

\* This study was derived from the author's master's thesis titled "The Role of Cognitive Flexibility and Self-Leadership in Explaining Teachers' Levels of Organizational Innovation"

\*\* Teacher, Ministry of National Education, Psychological Counselor; E-mail: tugbanur\_yilmaz20@erdogan.edu.tr  
ORCID: 0000-0004-9582-7234

\*\*\* Assoc. Prof., Recep Tayyip Erdogan University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences, Division of Guidance and Psychological Counseling; E-mail: serkan.sari@erdogan.edu.tr ORCID: 0000-0002-4824-2215

## **Methodology**

This study employed a quantitative research approach using a relational survey design. The research population consisted of teachers working in public and private schools affiliated with the Ministry of National Education in Rize province and its districts in Türkiye. The study sample included 310 teachers, selected through convenience sampling due to the geographical dispersion of schools and teachers' workload constraints. Of the participants, 205 were female (66.1%) and 105 were male (33.9%), with ages ranging from 24 to 65 years. Ethical approval was obtained prior to data collection, and participation was based on informed consent. Data were collected through face – to – face administration of questionnaires by the researchers, with an average completion time of approximately 15 minutes. The data collection instruments comprised a Personal Information Form containing demographic and screening questions, the Cognitive Flexibility Scale, the Self – Leadership Short Form, and the Innovative School Scale. Prior to conducting statistical analyses, assumptions required for parametric testing were examined. Descriptive statistics, skewness and kurtosis values, and diagnostic analyses indicated that the data met the assumptions of normality and multicollinearity. Pearson correlation analysis was employed to examine the relationships among variables, multiple regression analysis was conducted to determine the predictive effects of cognitive flexibility and self-leadership on organizational innovativeness, and independent samples t-tests were applied to examine gender-based differences. All statistical analyses were performed using SPSS software.

## **Findings**

The results revealed significant positive relationships between teachers' perceptions of organizational innovativeness and both cognitive flexibility and self – leadership. Specifically, higher levels of cognitive flexibility were associated with stronger perceptions of innovative school environments. Regression analysis indicated that cognitive flexibility and the self – leadership dimensions of behavioral awareness, task motivation, and constructive thinking were significant predictors of organizational innovativeness. Together, these variables accounted for approximately 24% of the variance in teachers' perceptions of innovative schools. With regard to demographic differences, no statistically significant differences were found between male and female teachers in terms of organizational innovativeness or its subdimensions. These findings suggest that organizational innovativeness is more strongly associated with psychological and self – regulatory competencies than with gender-based characteristics.

## **Discussions, Conclusions, and Recommendations**

The findings of this study underscore the importance of individual psychological competencies in fostering organizational innovativeness within schools. Consistent with existing literature, cognitive flexibility emerged as a key factor enabling teachers to adapt to change, generate creative solutions, and contribute to innovative practices. Teachers who are cognitively flexible are more capable of navigating uncertainty and supporting dynamic learning environments. Similarly, self-leadership was found to play a critical role in promoting organizational innovativeness. Teachers with strong

self – leadership skills are better able to regulate their behaviors, sustain intrinsic motivation, and pursue high performance standards without relying on external control. These characteristics appear to facilitate innovation by encouraging initiative, responsibility, and proactive engagement in school improvement processes. The absence of gender differences aligns with several prior studies, suggesting that organizational innovativeness is shaped primarily by professional and psychological factors rather than demographic attributes. This highlights the value of inclusive professional development strategies that focus on individual competencies rather than gender-based distinctions. Based on these findings, several recommendations can be offered. Educational policymakers and school administrators should prioritize professional development programs aimed at enhancing teachers' cognitive flexibility and self – leadership skills. Training initiatives incorporating problem – based learning, reflective practices, and self-regulation strategies may contribute to the development of innovative school cultures. Additionally, future research may extend this study by employing mixed – method designs, expanding the sample to different regions, or examining additional psychological variables related to organizational innovativeness. In conclusion, this study contributes to the literature by demonstrating that cognitive flexibility and self-leadership are significant predictors of teachers' perceptions of organizational innovativeness. Strengthening these competencies may play a crucial role in sustaining innovative and adaptive educational environments.