

T.C.  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK  
DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL  
YARATICILIK DÜZEYLERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ruken ÜZMAN

İstanbul  
Haziran-2022

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK**  
**DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL**  
**YARATICILIK DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ruken ÜZMAN**

**Tez Danışmanı**  
**Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR**

**İstanbul**  
**Haziran-2022**

## TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR .....

Üye Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL .....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Şebnem YAZICI .....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Metin TOPRAK

Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeylerine Etkisi” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Ruken ÜZMAN

## ÖN SÖZ

Liderlik sürekli dikkatimi çeken bir konu olmuştur. Çevremde gördüğüm okul müdürlerinin birbirinden farklı liderlik özelliklerine sahip olması ve benim de idareci olmam bu alana daha fazla merak duymama neden oldu. Bu merak neticesinde paternalist liderlik ve örgütsel yaratıcılık değişkenleri ile ilgili çalışmamın alanda daha fazla bilgi sahibi olmamda fayda sağlayacağı fikri ile bu çalışmayı yapmak istedim. Tanıştığımız ilk günden beri tecrübesi ve bilgi birikimiyle yol gösteren, manevi desteğini hiç esirgemeyerek devam etme gücü veren, aynı zamanda bilimsel düşünme ve yazma becerilerimin gelişmesine de büyük ölçüde katkıda bulunan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR' a, Kıymetli Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL ve Dr. Öğr. Üyesi Şebnem YAZICI hocalarıma, lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteklerini esirgemeyen sevgili aileme ve bu tez çalışması sırasında beni sürekli motive eden ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim sevgili Vedat MİNGÖ, Musa MİNGÖ, Elif GÖNÜLLÜ, Yaprak KALKAN arkadaşlarıma, değerli meslektaşlarıma ve okul müdürlerime, Hacı Ali Osman Gül İlkokulu müdürü Muhammet AKA ve müdür yardımcısı Cennet Zengin'e , Şehit Öğretmen Aynur Sarı Anaokulu okul müdürü Şeyda YILMAZ ve personelleri Emine ÖRDEKÇİ, Fatma FARIMAZ, Nariçi TATLI ve Hatice SAYGIN'a teşekkürlerimi sunarım.

**Ruken ÜZMAN**

**İstanbul-2022**

## ÖZET

# OKUL MÜDÜRLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL YARATICILIK DÜZEYLERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

**Ruken ÜZMAN**

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

Haziran-2022, 101 Sayfa

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

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

## ABSTRACT

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

**Ruken ÜZMAN**

Master, Education Management

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Orkun Osman BİLGİVAR

June-2022, 101 Pages

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

**Keywords:** Principal, Paternalist Leadership, Teacher, Organizational Creativity

# İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI .....	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ. ....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Amaç .....	2
1.3.Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Varsayımlar .....	4
1.5. Sınırlılıklar .....	4
1.6. Tanımlar .....	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	6
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	6
2.1. Liderlik Kavramı .....	6
2.2. Paternalist Liderlik Kavramı .....	8
2.2.1.Paternalist Liderliğin Alt Boyutları .....	11

2.2.1.1. Aile Havası .....	11
2.2.1.2. Hayırseverlik.....	12
2.2.1.3. Otoriterlik .....	12
2.2.1.4. Müdahalecilik .....	13
2.2.1.5. Yetersiz Bulma .....	14
2.3. Yaratıcılık Kavramı.....	15
2.4. Örgütsel Yaratıcılık Kavramı.....	16
2.4.1. Örgütsel Yaratıcılığın Alt Boyutları.....	18
2.4.1.1. Bireysel Yaratıcılık.....	18
2.4.1.2. Yönetmel Yaratıcılık.....	19
2.4.1.3. Toplumsal Yaratıcılık.....	20
2.5. İlgili Araştırmalar.....	21
2.5.1. Paternalist Liderlik İle İlgili Araştırmalar .....	21
2.5.2. Örgütsel Yaratıcılık İle İlgili Araştırmalar .....	25
2.5.3. Paternalist Liderlik ve Örgütsel Yaratıcılık İle İlgili Araştırmalar.....	28
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>30</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>30</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	30
3.2. Evren ve Örneklem .....	30
3.3. Veri Toplama Araçları .....	31
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	31
3.3.2. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği.....	31
3.3.3. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği.....	32
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	33

<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>35</b>
<b>ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>35</b>
4.1. Birinci alt amaca ilişkin bulgular .....	35
4.2. İkinci alt amaca ilişkin bulgular;.....	35
4.3. Üçüncü alt amaca ilişkin bulgular.....	36
4.4. Dördüncü alt amaca ilişkin bulgular; .....	51
4.5. Beşinci alt amaca ilişkin bulgular; .....	53
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>58</b>
<b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>58</b>
5.1.Tartışma ve Sonuçlar.....	58
5.1.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	58
5.1.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	59
5.1.3. Üçüncü Alt Amaca Yönelik Tartışma ve Sonuç.....	60
5.1.4. Dördüncü Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç .....	65
5.1.5. Beşinci Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç .....	67
5.2. Öneriler .....	69
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>71</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>84</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3. 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler .....	30
Tablo 3. 2. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları .....	32
Tablo 3. 3. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları .....	33
Tablo 3. 4. Verilerin Normalliğine İlişkin Veriler .....	34
Tablo 4. 1. Öğretmenler Tarafından Algılanan Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranış Düzeyi.....	35
Tablo 4. 2. Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri .....	36
Tablo 4. 3. Öğretmenler Tarafından Algılanan Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Cinsiyeti Arasındaki Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları .....	37
Tablo 4. 4. Öğretmenler Tarafından Algılanan Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Medeni Durumları Arasındaki Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları.....	38
Tablo 4. 5. Öğretmenler Tarafından Algılanan Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Eğitim Durumları Arasındaki t-Testi Sonuçları.....	39
Tablo 4. 6. Öğretmenler Tarafından Algılanan Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türü Arasındaki ANOVA Sonuçları	40
Tablo 4. 7. Öğretmenler Tarafından Algılanan Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Yaşı Arasındaki ANOVA Sonuçları .....	42
Tablo 4. 8. Öğretmenler Tarafından Algılanan Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Mesleki Kıdemi Arasındaki ANOVA Sonuçları .....	43
Tablo 4. 9. Öğretmenler Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi ile Öğretmenlerin Cinsiyeti Arasındaki t-Testi Sonuçları .....	45
Tablo 4. 10. Öğretmenler Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi ile Öğretmenlerin Medeni Durumu Arasındaki t-Testi Sonuçlar .....	46

Tablo 4. 11. Öğretmenler Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi ile Öğretmenlerin Eğitim Durumu Arasındaki t-Testi Sonuçları .....	46
Tablo 4. 12. Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi ile Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türü Arasındaki ANOVA Sonuçları.....	47
Tablo 4. 13. Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi ile Öğretmenlerin Yaşı Arasındaki ANOVA Sonuçları .....	48
Tablo 4. 14. Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Kıdemi Arasındaki ANOVA Sonuçları .....	50
Tablo 4.16. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeyine Etkisi .....	53
Tablo 4 .17. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Bireysel Alt Boyuta Etkisi.....	54
Tablo 4. 18. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Yönetsel Alt Boyuta Etkisi.....	54
Tablo 4. 19. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Toplumsal Alt Boyuta Etkisi.....	55
Tablo 4. 20. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının ÖYÖ Bireysel Alt Boyuta Etkisi.....	55
Tablo 4. 21. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının ÖYÖ Yönetsel Alt Boyuta Etkisi.....	56
Tablo 4. 22. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının ÖYÖ Toplumsal Alt Boyuta Etkisi.....	56

## KISALTMALAR LİSTESİ

- ÖYÖ : Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği  
OMPLDÖ : Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği  
PLÖ TOP : Paternalist Liderlik Ölçeği Toplamı  
ÖYÖ TOP : Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Toplamı



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1.Problem Durumu

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

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

Türkiye’de yapılan araştırmalar, Paternalist liderlik tarzının, çalışanların tutum ve davranışlarında önemli etkileri olduğunu göstermektedir (Erben ve Güneşer, 2008; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001; Pellegrini ve Scandura, 2006). Yaratıcılığı ve yenilikçiliği arttıran liderlik tarzlarından olan paternalist liderlik iş birliğine önem verdiği düşünülmektedir. Bu nedenle paternalist liderin davranışları ile öğretmenlerin yaratıcılıkları arasında olumlu bir etkileşim vardır. Bu etkileşimdeki ilişkinin olumsuz olmaması örgütsel yaratıcılığın gelişmesini pozitif yönde etkilemektedir (Liden,

Wayne ve Stilwell, 1993'ten; akt. Ağalday, 2017: 88). Problem çözümünde yaratıcı davranan paternalist lider öğretmenlerine örnek olacak ve öğretmenlerinin problemler karşısında daha yaratıcı davranmalarını sağlayacaktır (Redmond vd., 1993'ten; akt. Ağalday, 2017: 6). Bu durumun oluşabilmesi için gerekli olan anlayış ise demokratik yönetim anlayışının olduğu görülmektedir. Liderlerin, yaratıcı mücadeleleri desteklemesi yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Genç, 2005). Kendilerini ilginç ve dikkate değer bulan yöneticiler, çalışanlar tarafından çoğu zaman aranmaktadırlar. Çalışanlar bu yöneticiler ile karşılaştıkları anda ise yaratıcı ve üretken olurlar. Bu nedenle örgüt kültürü yaratıcılığı destekler yönde değişimle karşılaşırken, çalışanların kendilerine inanan ve dikkate alan yöneticiler tarafından yönetilmeleri ile yaratıcı bir ortam oluşturulmalıdır (Çavuşoğlu, 2007). Örgütte karar alırken öğretmenlerini karar almada etkin kılan paternalist lider öğretmenlerine bu davranışı ile mülkiyet duygusu kazandırır bu da öğretmenlerin yaratıcılığını arttırarak var olan durumlar karşısında farklı ve denenmemiş çözüm yollarını kullanmalarını sağlamakla beraber ve öğretmenlerine işleri ile alakalı geri dönüt sağlanması ve yapmış oldukları işlerden dolayı takdir etme davranışını sergilemek öğretmenlerin önce bireysel yaratıcılıklarını sonrasında ise örgütsel yaratıcılığı arttırmaktadır (Çekmecelioglu, 2002).

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

Bu tezin problem cümlesi; *“Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerine etkisi var mıdır?”* olarak belirlenmiştir.

## **1.2. Amaç**

Çalışmanın temel amacı; okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerine etkisinin incelenmesidir.

Temel amaç doğrultusunda, aşağıdaki alt amaçlar incelenmiştir:

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

### **1.3.Araştırmanın Önemi**

21. yy 'da örgütler küreselleşmenin getirmiş olduğu değişim gücüyle karşılaşmaktadır. Bu güç ile baş edebilmek, bu değişime ayak uydurabilmek için gücün yönetilebilmesi gerekmekte ve bu yönetimde de okullara önemli görevler düşmektedir. Eğitim örgütleri olan okullarda belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda eğitim öğretimin devamı için paternalist liderlik özelliklerini kendinde barındıran okul müdürlerinin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Yaratıcı okulun oluşmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında okul müdürleri önemli rol oynamaktadırlar. Bu kapsamda, okul müdürlerinin sergileyeceği paternalist liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algı düzeyleri ile ilişkisinin nasıl olacağı önemlidir.

Buna istinaden kurumlarda okul müdürlerince sergilenen paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerine etkisini incelemek alan yazına katkı sağlamak açısından önemlidir. Bu sebeple araştırılması planlanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerine etkisi konusu ile ilgili alan yazında sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılması, çalışmanın önemini arttırmaktadır (Ağalday, 2017).

Okullarda öğretmenlerin yaratıcılığını destekleyen, yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ortamlar yaratan okul müdürlerine gereksinim duyulmaktadır. Yaratıcı ortamın olması, okulda var olan iletişim sisteminin güzel olması, birlikte çalışmanın daha verimli olması, düşüncelerin özgür bir şekilde dile getirilmesi, okulda eşit bir ortamın

var olması ile okul müdürünün yaratıcı olması ve yaratıcılığı desteklemesi arasında ilişki vardır (Eroğlu, 2014).

Çalışmada ortaya koyulacak olan paternalist liderliğin örgütsel yaratıcılığa olan etkisinin incelenmesi, sonuçların değerlendirilmesi, çıkarımlar yapılması ve bu etkinin farkındalığı eğitim, sağlık ve işletme yönetimi alanlarındaki çalışmalar için de bir pencere olabilir. Türkiye’de eğitim örgütlerinde yapılan çeşitli araştırmalarda (Arslan, 2016; Dağlı ve Ağalday, 2017; Cerit, 2012; 2013; Cerit, Özdemir ve Akgün, 2011; Mete ve Serin, 2015), öğretmenlerin okul müdürlerinin sergiledikleri paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algılarının yüksek olduğu saptanmıştır. Bu anlamda incelenecek iki değişkenin ayrı ayrı ve bir arada incelenmesi alan yazına önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu araştırma bulguları, paternalist liderliğin ve örgütsel yaratıcılığın anlam ve öneminin vurgulanmasına; örgütsel yaratıcılığın oluşmasında paternalist liderliğin ne denli etkili olduğunu anlamlandırması açısından önemlidir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların; okul yöneticileri ve öğretmenler ile bu alanda çalışma yapacak olanlara yol göstereceği düşünölmekte ve araştırma sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarına ilişkin algılarının ortaya çıkacağı, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algı düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edileceği, elde edilecek bulgular ve geliştirilecek önerilerin okulların verimliliğinin artırılmasına yardımcı olacağı düşünölmektedir. Bu bağlamda, bu araştırma ile öğretmen algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını sergileme düzeylerinin ne durumda olduğunun belirlenmesi önemli görölmektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Çalışmaya katılan öğretmenlerin ölçme araçlarında yer alan maddelere içtenlikle cevap verdikleri veri toplama araçlarından elde edilen sonuçların güvenilir ve geçerli olduğu varsayılmaktadır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Bu çalışma; 2021-2022 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul İlinin Avcılar, Başakşehir, Esenyurt ve Küçükçekmece ilçesinde okul Anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerindeki öğretmenler ile araştırmada kullanılan ölççekler ve ulaşılan bulgular ile sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

Bu bölümde müdür, paternalist liderlik, öğretmen ve örgütsel yaratıcılık kavramları tanımlanacaktır.

**Müdür:** Millî Eğitim Bakanlığına bağlı örgün ve yaygın eğitimde her derece ve türdeki kurumlara bağlı müdürlük görevini ikinci görev olarak sürdüren kişilerdir (MEB, 2018).

**Paternalist Liderlik:** Bir baba disiplini ve otoritesi beraberinde ahlaki ve yardımsever özelliklerin birleşmesi ile meydana çıkmış liderlik çeşididir (Farh ve Chou, 2000).

**Öğretmen:** Sınavları uygulayan, disiplini sağlayan, öğrenci danışmanı ve vekil, yedek veli, öğrenme aracı, güvenilir kişi, meslektaş ve toplumsal katılımcı özelliklerini barındıran kişidir (Balcı, 1991).

**Örgütsel Yaratıcılık:** Örgütlerde çalışan bireyler vasıtası ile oluşturulan önemli, faydalı, yeni ürün, düşünce, hizmet veya süreçtir (Woodman vd., 1993'ten; akt. Ağalday, 2017: 74)

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde liderlik, paternalist liderlik ve alt boyutları; yaratıcılık, örgütsel yaratıcılık ve alt boyutları ile ilgili kavramlar ve ilgili araştırmalar açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramına ait ilk yazılı metinler eski zamanlardan beri var olmuştur. 500 yıl evvel ilk sözlü olmayan bilgiler, Mısır hiyerogliflerinde görülmektedir. Bu yazılarda, “seshement (liderlik)”, “seshemu (lider)” ve “shemsu (liderin izleyicileri)” kavramlarının kullanıldığı görülmektedir (Bass, 1990’dan; akt. Bilgivar, 2018:1-2).

Günümüz yönetim bilimlerinin sıklıkla tartıştığı konulardan biri olan ve araştırmacılar tarafından sürekli dikkat çekmeyi başaran liderlik kavramı genellikle dikkat çekse de anlaşılması zor olan bir kavramdır (Yukl, 2010).

Bu denli önemli olması nedeniyle liderlik kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Leadership kelimesinden dilimize gelen bu kelimenin bizdeki karşılığı önderlik, yederliktir. Fakat kelimenin tanımı ile ilgili münakaşalar sürmektedir (Şişman, 2002).

Bilgivar’ a (2018) göre liderlik ile ilgili alan yazında çok sayıda birbirinden farklı tanımların bulunması olağandır. Fakat farklı değişkenler ile ele alınarak tanımlanan liderlik kavramının araştırmacıların algı felsefelerinin etkisinde olduğu görülmektedir. Fil metaforundaki gibi yapılan bu tanımları daha iyi algılayabilmemiz için algı kayması bağlamında irdelenmesi konuyu daha anlaşılır kılacaktır. Bu durum ile ilgili Gençay (2014) liderlik kavramıyla ilgili geçmişten günümüze farklı tanımlar yapılmakla beraber net bir tanım bulunmamaktadır. Kesin bir tanımın yapılamamasında örgüt içindeki düzenin, örgüt büyüklüğünün, örgüt içindeki kültürün farklı olması, tüm örgüt yapısı için genel geçer bir liderlik anlayış tarzının olmaması bu tanımın yapılamamasında etkili olduğunu belirtmiştir.

Zaman içerisinde oluşan ve gelişen değişiklik ve yenilikler ile sık kullanılan alışla gelmiş liderlik tarzları yerini yeni liderlik anlayışlarına bırakmıştır (Kaya ve Usta, 2019).

Liderlik ile ilgili bilgi ve belge geçmişi incelendiğinde birçok yeni liderlik stiline bazı çerçevelere göre yeniden dönüştüğü ve geliştiği görülmektedir. İlgili grubun kapsam büyüklüğüne göre: “bireysel liderler” ve “idari liderler”, durumlarına göre: “pozitif liderler” ve “negatif liderler”; anlayış ve davranışlarına göre: “demokratik liderler”, “otokratik liderler”, “hümanist, destekleyici ve karizmatik liderler”, “dönüştürücü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderler” ortaya çıkmıştır (Şimşek, vd., 2016: 199). Aynı zaman da liderlik alanıyla ilgili yazılan ve ortaya çıkan çalışmalarda yeni yaklaşımlar olarak “öğretimsel liderlik”, “dağıtıcı liderlik”, “dengeli liderlik”, “otantik liderlik”, “stratejik liderlik”, “vizyoner liderlik”, “etik liderlik”, “karizmatik liderlik”, “ilham verici liderlik”, “hizmetkâr liderlik”, “toksik liderlik”, “karanlık liderlik”, “akademik liderlik”, “süper liderlik”, “ruhsal liderlik”, “paternalist liderlik”, “etkileşimli liderlik”, “güven verici liderlik”, “pozitif liderlik”, “kültürel liderlik”, “kuantum liderlik”, “uyum sağlayıcı liderlik”, “interaktif liderlik”, “kendi kendine liderlik” ve “dağıtılmış liderlik” kavramları ele alınmıştır (Daft, 2013).

Aktaş ve Özgenel’e (2020) göre “otokratik, demokratik, işbirlikçi, serbest bırakıcı, dönüşümcü, karizmatik, bürokratik, etik, hizmetkâr, vizyoner, öğretimsel, etkileşimci, otantik, teknolojik, sürdürümcü vb.” Liderlik stilleri duygu, düşünce ve davranışlardan etkilenmektedir ve bu nedenle her bir liderlik stiline özellikleri birbirinden farklı olduğunu belirtmişlerdir.

Liderlik kavramını açıklamak için yapılan tanımlara bakıldığında;

Serinkan’a (2012) göre alan yazında epey yer kaplayan liderlik kavramı bazı koşulların oluşmasına bağlı olarak ferdi veya toplulukların hedeflerine varmalarını sağlayarak onları etkilemedir. Northouse (2016) liderliği kişinin ortak bir amaca varabilmesi için diğer kişileri etkisi altında bıraktığı süreç olarak tanımlamıştır. Aytaç (2002) ise liderliği çalışanlar tarafından benimsenen vizyona dayalı plan, amaç ve araştırma faaliyetleri oluşturarak çalışanlara katkıda bulunma süreci olarak tanımlamıştır.

Son olarak Barutçugil’e (2014) göre mevcut sistemi farklılaştırma sürecinde gruplara farklı bakış açısı sunarak, grupları kendi çizdiği yoldan gelmelerini sağlayan kişiye lider denmektedir.

Tüm bu tanımlar göz önünde bulundurulduğunda bazı özelliklerin öne çıktığı görülmektedir. Öne çıkan bu özellikler sıralandığında, doğuştan gelen güç, karar

aşamasında gösterilen davranış, teşkilatta uyumlu bir ortamın oluşmasını sağlayarak kişilere yön verebilme, belirlenen hedefler doğrultusunda örgütü tesiri altına alma, etkin bir iş birliği ile hali hazırda araç, inşa, düzen ve prosedürleri değişikliğe uğratabilme gücüdür (Şişman, 2002).

Çalışanlarını bu özellikler ile etkileyerek model olması gereken liderler, grubun amaçlarına ulaşabilmesi için emek ve gayret gösterirler. Ortaya çıkan başarıları kişisel olarak değil tüm takımın başarısı olarak görürler (Celep, 2004: 75). Lider bu davranışlarıyla önemli bir öge haline gelen insan faktörünün yönetilme ihtiyacını ortaya çıkararak, takım halinde yaşayan insanların amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir vasıf haline gelmiştir (Yeğin, 2018: 1316).

Napolyonun; “bir tavşanın yöneteceği aslanlar ordusu yerine, bir aslanın yöneteceği tavşanlar ordusunu yeğlerim” sözüne bakıldığında (Doğan, 2005: 13) liderlik mevkisine verilen önem görülmektedir. Örgütteki bireylerin uğraşları ile ilgili motivasyon, kendini işe verme gibi bütün faktörlerin liderin özellikleri ve özümstedikleri liderlik türü ile yakından ilişkili olduğu neticesine varılmıştır (Tuncer, 2020).

## **2.2. Paternalist Liderlik Kavramı**

Paternalizm kavramı Latince “pater” (baba) sözcüğünden ortaya çıkmıştır. Silin 1976 da yaptığı çalışmalar sonucunda Batı’da ve Doğu’da liderlik tarzlarının farklılaştığı sonucuna varmıştır. Redding (1990) ve Westwood (1997) da yaptıkları araştırmalar ile Silin’e denk neticelere vararak Doğu ve Batı’da var olan liderlik anlayışı kültürünün birbirinden farklılaştığını saptamışlardır. Doğu kültüründe var olan bu liderliği paternalist lider olarak isimlendirmişlerdir (Çalışkan ve Özkoç, 2016).

Alan yazında bu terime yönelik genellikle aile teşbihi yapılır. Bu teşbihe göre işveren iş görenlere destek çıkararak onlara bir baba yakınlığında bulunur. Bu kavramın geçmişi aile ve mensubu olduğu ülke içerisindeki gelenekçi ataerkil düzene dayanmaktadır. Bu liderlik modelinde liderin çalışanlarının özel hayatlarına müdahale ettikleri, çalışanlarının dert ortağı oldukları, onları yönlendirdiği görülmektedir (Kılıç, 2019). Aktaş’a (2019) göre paternalist liderlik iş görenlerine bir baba merhameti ile yaklaşım onları koruyup kollayarak kendisine hürmet ve sadakat gösterilmesini, kendisine itaat edilmesini istediği bir idare anlayışıdır.

Erkuş, Tabak ve Yaman (2010) baba kavramı ile simgeleşen paternalist liderlik anlayışında kendi talep ve çıkarlarını gözetmeden takımdaki bireylerin faydalarını düşünerek kararlar alan, fedakâr ve korumacı davranma özelliklerin olduğunu dile getirmişlerdir. Bu bağlamda liderlik sürecinde paternalist liderliği geleneksel liderlik modellerinden farklı olarak takımda oluşturulacak aile havasından kaynaklanan ruhsal bir bağa dayandırmışlardır.

Cerit vd. (2011: 89) ise bir ailede babanın rollerine yakın hareketleri ile çalışanlarına mukabil, alakalı, hürmet sahibi, etkili otoriter özellikler gösteren ve buna karşılık çalışanlarından sadakat isteyen liderlik yaklaşımını paternalist liderlik olarak adlandırmışlardır.

Çalışanların lidere istekli bir şekilde uymaları, paternalist yaklaşımda liderin sert otoritesi yerine babacan bir yaklaşımda bulunmasına bağlıdır (Tetik ve Köse, 2015: 31). Tanımı nedeniyle paternalist liderlik bir koruma ve yardım etme davranışlarını bünyesinde bulundurur. Lider böylelikle çalışanlarına ehemmiyetle yaklaşarak onlara aileden bir birey gibi davranma özelliklerini gösterir (Vatansever, 2014). Lider bu davranışı ile grup üyelerinin kendilerini aileden biri gibi hissetmelerini sağlar, bu doğrultuda iş birliğine dayalı olarak yeni çalışmalar hakkında çalışanlarını aydınlatır, çalışmalarda grup üyelerine ödül ve uyarı yöntemini kullanır ve çalışanlarını sorumluluk almak için yönlendirir, böylelikle sorunların belirlenen şekilde çözümleneceği durumunda çalışanlar paternalist liderin bundan mutluluk duyacaklarının farkında olurlar (Şendoğdu ve Çelebi, 2014).

Paternalist lider bu liderlik özelliklerinden farklı olarak çalışanlarına ailede babanın çocuklarına gösterdiği ilgiyi göstermektedir. Bu ilgiyi gösterirken denetimin göz ardı edilmediğini de dile getirmek gerekir, yönetici ve ya lider kendilerini aileden biri gibi gördükleri için kimi zaman çalışanlarına danışmadan onların yerine karar alabilmekte ve aldığı kararı uygulamaya dökülebilmektedirler bu tavrından dolayı paternalist davranışlar gösteren lidere çalışma alanında oluşturduğu aile havasından dolayı olumlu davranışlar sergilenirken liderin bu davranışlarından dolayı kimi çalışanlarına ayrıcalık tanıyacağı ve bunun da kişiler arasında farklılıklara yol açacağı düşünülmektedir (Aycan, 2001: 5).

Tüm bu tanımlar ve açıklamalara bakıldığında söylemek gerekir ki bireylerin iş hayatlarındaki ve özel yaşamlarındaki yapmış oldukları tercihler birbirlerine yakın

özellikler göstermektedir. Örnek verecek olursak bireylerin hem iş hem de özel yaşamlarında kendilerine kıymet verilmesini istemeleri kaçınılmazdır. Bu nedenle bireyler kendilerine değer veren, onları bir araç olarak görmeyen, yaptıkları işte istekle çalışmalarına olanak sağlayan yöneticiden etkilenmekte ve bu yöneticiyi kendisine örnek alarak seçmektedir. Türkiye ve eşdeğer toplumcu kültür özelliklerine sahip topluluklarda lidere olan benzer yaklaşım liderin etkileyicilik özelliklerinin yüksek olduğu paternalist lider yaklaşımıdır (Yardımcı, 2010: 27).

Türkiye’de görülmekle beraber bu liderlik stili genellikle Orta Doğu-Asya bölgesinde hakimiyetini sürdürmektedir. Orta Doğu-Asya topluluklarında bireyler içinde buldukları örgüte bağlılık göstererek üstleriyle olan ikili ilişkilerine değer vermektedir, bu da paternalist liderin çalışanlarını etkileyerek onları yönlendirebilme gücüne sahip olma özelliğini oluşturur. Paternalist liderlik stiline hâkim olduğu kültürlerde birey liderin koruması altındadır. Lider bireye yol göstererek ona yardımda bulunur bu da bireyin paternalist lidere hürmet ve sadakat göstermesine neden olur (Yeşiltaş, 2013: 53).

Yapılan kültürler arası bir araştırma ile paternalist liderlik değerlerinin ülkelerdeki etkisine bakılmıştır. 10 ülke de uygulanan bu araştırma sonucuna göre Türkiye’nin paternalistik değerler üzerinde yüksek değere sahip olduğu görülmüştür. Bunun sebebine bakıldığında Türk aile yapısında var olan; aile bireylerinin babalarının kararlarına hiç müdahalede bulunmadan olduğu gibi kabullenme eğiliminde bulunmaları görülmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008:267). Bu sanıyı Köksal (2011:114) Türk liderlerin çalışanlarına karşı gösterdikleri davranışlara bakıldığında toplumda var olan kültürün paternalizm özelliklerini yansıttığını dile getirerek desteklemiştir. Aile içerisinde sergilenen bu davranış sonucu bireylerin üstlendiği roller içinde buldukları örgütün yapısını ve iş yaşamını etkilemektedir. Kurt’a (2013: 323) göre bu konu hakkında yapılan farklı çalışmaların sonucuna bakıldığında Türkiye’nin paternalizm puanının yüksek ülkeler arasında yer edindiği ve bu ülkedeki çalışanların yönetici ve liderde bulunması gereken özelliklerin paternalist liderlik özellikleri taşımasını istedikleri sonucuna varılmıştır.

Tüm bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda görülmektedir ki paternalizm daha çok toplulukçu ve hiyerarşinin olduğu kültürlerdeki örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Paternalizm ast ve üst ilişkilerindeki niteliği ortaya koyan, bu ikili ilişkilerde görev ve

sorumlulukları belirleyen bir kavramdır. Bu nedenle paternalist toplumlarda bu ilişki baba ile evlat arasındaki ilişkiyle eş değer kabul edilmektedir. İlişkide üst astı korur ve kollar, onu yönlendirir bunu yaparken de asttan kendisine itaat etmesini ve sadakat göstermesini istemektedir. Bu ilişkinin zamanla örgüt ve iş yerlerine yayıldığı görülmektedir (Aycan, 2001).

### **2.2.1. Paternalist Liderliğin Alt Boyutları**

Paternalist liderlik, düzeyleri doğrultusunda gözlemlendiğinde, Doğu-Batı toplumsal kültürlerinin birbirinden ayrı özellikler taşıması nedeniyle doğu kültürleri tarafından ortaya çıkma olasılığı yüksek bir liderlik kavramıdır (Şendoğdu ve Çelebi, 2014).

Bu liderlik tarzı genelde Türkiye gibi duygusallığın fazla olduğu, süreçlerin katı kurallardan daha çok karşılıklı ilişkilerle birlikte tamamlandığı, güç mesafesinin yüksek olduğu, toplumun öneminin bireye nazaran daha ağır bastığı bir ülkede daha önde olması muhtemel bir liderlik stilidir (Özer ve Yurdun, 2012).

Bu bölümde paternalist liderliğin alt boyutları olan “otoriterlik”, “aile havası”, “hayırseverlik”, “müdahalecilik” ve “yetersiz bulma” açıklanmıştır.

#### **2.2.1.1. Aile Havası**

Topluluk ve yönetim kuramındaki üretime dayalı, bilimsel ve yakın denetimli düşünölen karşılığa erişemeyince verimi yükseltebilmek adına bir aile havası katma yoluna gidilmiş olup bu süreçte “patron babadır” metaforu devreye girmiştir. (Aydın ve Saylık, 2020). Paternalist lider çalışma ortamında, ekipteki tüm bireylere baba gibi öğütlerde bulunarak ekipte aile havası oluşturma, ekip üyelerine yakın ve kişisel anlamda sosyal yakınlık kurarak, ekipteki bireylerin sosyal hayatlarındaki sıkıntılarının farkında olma ve destekleme gibi davranışlar göstermektedir ve bu davranışları ile birlikte İdarecinin, çalışanlarının özel durumlarında yardımda bulunma ve destek verme, ailevi problemlerinde orta yolu bulma gibi iş hayatının sonrasındaki hayatlarıyla da ilgilenme gibi davranışlarda bulunduğu belirtilmektedir. (Aycan, 2006).

Paternalist bir yönetim sisteminde çalışanların aile havasında olup kardeş gibi geçindikleri bir ortamda, yönetici olan babanın rolündeki liderin emirlerine hiç sorgulamadan boyun eğerek ve ayrıcalıklarından istifade ederek yaşamak paternalist

liderlik stilinde kabul gören bir anlayıştır. Bu olumlu bir durum gibi görünse bile paternalizm örgütlere bugünün piyasası için lazım olan bağlılık, sahiplik ve sorumluluk gibi değerleri vermemektedir. Çalışma hayatı, ailenin doğal bir uzantısı olmadığından bir erişkin olarak çalışan kişilerin baba ile patron arasında bir bağlantı kurması, bu patronun işçilerinin iş disiplini ve itaati üzerindeki tesirini güçlendirmekten başka çok da bir anlamı bulunmayacaktır (Aydın, 2017).

### **2.2.1.2. Hayırseverlik**

Hayırsever liderlik davranışı, çalışanların iyiliğini ve rahatlığını sağlayabilmek amacıyla ortaya çıkmış bireysel ve tamamlayıcı bir paternalist lider davranışdır (Kılınç, 2018). Aycan'a (2006: 449) göre paternalist liderlik özelliği gösteren patronlar, çalışanlarıyla samimi ve kişisel olarak özel ilişkiler geliştirerek onların sorunları ve diğer konularıyla ilgilenip destek olurlar. Aynı zamanda liderin çalışanlarının iş dışı yaşamları ve sağlık durumları ile ilgilenmesi anlamına gelen hayırsever liderlik davranışında ahlakın önemli olduğu görülmektedir. Ahlak; liderin yüksek ahlaki ilkeler, yurttaşlık davranışları ve doğru davranma gibi kriterleri yansıtarak onlar için kusursuz bir örnek olabilmeyi içermesidir (Gerçek, 2018: 103). Yapılan araştırmaların bazılarında hayırseverliğin çalışan bireylerin iş doyumunu yükselttiği de görülmüştür. hayırsever liderlerin, diğer liderlik tarzlarını benimseyen liderlerden daha çok çalışanın memnuniyetini kazandığı ifade edilmektedir (Koç, 2019).

### **2.2.1.3. Otoriterlik**

Paternalist liderlik anlayışının otorite alt boyutu liderin takipçisi üzerindeki hakimiyeti ve liderin takipçisinden beklediği sorgu sualsiz uyum sağlama davranışını ifade eder (Pellegrini ve Scandura, 2008: 573).

Paternalist liderliğin otoriter güçlü katmanı kuralları inşa etme, güç, saklama ve nasihatte bulunma gibi davranışları kapsamaktadır (Köksal, 2011:108). En önemli özellikleri izleyicilere karşı güçlü etkilere sahip olma, onlara bireysel fikir ve düşüncelerini dile getirme olanağı sunma, karar verme süreçlerinde onların da söz sahibi olmasına müsaade etme, onları devamlı olarak izleme ve yeniyi takip eden insanlar olabilmeleri için yönlendirme olan (Cheng ve Farh, 2000) paternalist liderlik

modeli, izleyenlere karşı sağlam bir disiplin ve otoriter gücü babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlikle tamamlamayı hedeflemektedir. (Köksal, 2011).

Bu bağlamda liderler, sarsılmaz güçlü otoritelerini sergileyerek çalışanları ile iletişim ve ilişkilerinde bu kuvvetli yönlerine dikkat ederler. Fakat paternalist liderliğin otoriterlik düzeyi, kuvvetini bulunduğu konumdan alan batı dünyasındaki güçlü otoriter liderlik modelinden farklılık arz etmektedir. (Cheng vd., 2004:94).

Liderin kontrolcü ve baskın yapısı; görevlendirmede arzusuzluk, üstün asta uyguladığı iletişimi, bilgiyi saklama ve bunun takibinde bulunma gibi yaklaşımlar ile belirtilmektedir. Bu bağlamda işçilerin uyum ve itaatte bulunma, lidere toplu destek, bariz anlaşmazlıklardan kaçınma, liderin emirlerini sorgusuz şekilde onaylama ve lidere sonsuz bağlılık ve güven verme gibi davranışlarda açıkça kendini belli etmektedir (Farh ve Cheng, 2000).

Batı yazın dünyasında bir idari yaklaşım olarak paternalizm ile ilgili esas ve münakaşalar bu yaklaşımın işçileri kullanan, işçilerin bağımsızlıklarının ihlalini normalize ederek bunları yok saydığı, otoriterliği, baba şefkati ve sevgisini de işin içine katarak görünmez hale getirdiği gibi konular sıklıkla yer almaktadır. Fakat toplumsal ve yönetsel paternalizmin Asya kültürlerinde çok fazla bu anlamda işlenmediği hatta fazlasıyla derin geçmiş kültürel tarihe dayandırılarak genel olarak pozitif bir değer ve faydalı bir idari bakış açısı olarak ele alındığı gözlemlenmektedir. (Aydın ve Saylık, 2020).

#### **2.2.1.4. Müdahalecilik**

Paternalizm, karşıdaki bireyin hayatına bir tür müdahalede bulunarak bireyin hayatına dahil olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu müdahale çoğu zaman karşısında olan kişinin düşünce ve arzularına saygı duymaksızın istemediği bir biçimde davranılması olarak meydana gelmektedir (Aycan, 2006; Miller, 2003)

Paternalizmin sömürücü bir yanı olduğu (Aycan, 2006) ve bu sebeple de esas olarak görüldüğü kadar iyi niyetli bir davranış olmayabileceği (Pellegrini ve Scandura, 2008) ön görülmektedir. Paternal tutumda görülen müdahalenin altında var olan asıl niyetin gerçekten yararlanan kişinin faydasını mı ya da paternalistin kapalı ve iyi niyetli olmayan kişisel çıkarlarını mı koruduğu bir diğer tartışma meselesidir. (Aydın ve Saylık, 2020).

İfade özgürlüğünün hiçbir şekilde sınırlandırılmaması gerektiğini söyleyen Mill, fiili özgürlüğündeyse fiili işleyen kişiyi ve çevresindekileri kıstas olarak düşünmektedir. Mill'e göre fiilin yalnızca eylemi gerçekleştiren kişiyi etkilemesi halinde konuya müdahil olunmamalıdır. Böylelikle hakimiyet kişinin kendisinde olmalıdır ve fiil bir başkasını olumsuz etkileyeceği ana kadar da serbest bırakılmalıdır. Müdahalenin, söz konusu zarar somut bir hale büründüğünde gösterilmesi gerekmektedir (Mill, 2009).

Ortada görülen güç dengesizliği ile var olan paternal durumda (güçlü paternalist-güçsüz kullanıcı, muhtaç) paternalistin karşısındaki kişiyi yeterli bulmaması ortaya çıkabilir bununla beraber üst-ast, baba-evlat , öğretmen-öğrenci, danışman-danışan, doktor-hasta, gibi ikili ilişkilerde yetkili ve işi bilen uzman konumunda olan paternalist, karşısındakinin bilerek yada bilmeyerek kötü bir karar alabileceği bu kararın kendisi için kötü sonuçlar doğurabileceği düşüncesiyle müdahalede bulunması mümkündür. (Aydın ve Saylık, 2020).

#### **2.2.1.5. Yetersiz Bulma**

Paternalizmin esas niteliklerinden birinin paternalistin ihtiyaç sahibi kişinin nesnel düşünme ve nesnel kararlar alma, var olan bilgiyi yerinde kullanabilme, çözümleyebilme, yeni fikirler ortaya atabilme gibi bilinçli işlevler anlamında bireysel bakımdan kendi bakış açısıyla yeterli seviyede bulmaması söz konusu olabilir. (Aydın ve Saylık, 2020). Paternalistik toplumlarda gücün insanlar arasında eşit bir şekilde dağılmadığını ve bunun tesirinin itirazsız onay gördüğü belirtilmektedir. Buna göre paternal lider muhatap aldığı kişileri kabiliyet, bilgi birikimi, deneyim ve ahlaki açıdan üstün olarak kabul etmesi bu etkilerin başında gelmektedir (Aycan, 2006). Paternal davranan kişi muhatabına senin için en iyinin hangisi olduğuna ben daha iyi karar veririm düşüncesi içerisindedir ve bunun bir anlamda kendisi ve çevresi için gerekli olduğu görüşündedir. (Aydın ve Saylık, 2020). Aycan'a (2006) göre paternalistin yaşına, yaşadıklarına ve bulunduğu yere verilen önem nedeniyle oluşan güç ve otoritenin etkisiyle bu otoritenin sahibi olmasına ve böylelikle bu durumu tamamıyla yasallaştırmaktadır. Cheng (1995'ten; akt. Dağlı ve Ağalday, 2018:519) ise paternalistin, işçiyi kabiliyetleri açısından azımsaması suretiyle heybet ve korku salmaya çalıştığını ileri sürmektedir.

Bu doğrultuda kendisine paternalist davranış sergilenen kişinin bilişsel açıdan yeterli olmadığı sanısının zararlı psikolojik sonuçları gözlenebilmektedir (Miller, 2003).

### **2.3. Yaratıcılık Kavramı**

Fransızca “Creer”, İngilizce “Creativity” Latince “Creativität” fiilinden “Creativite” olarak üretilen yaratıcılık sözcüklerinin Türk dilindeki karşılığına bakıldığında meydana getirmek, yaratmak, doğurmak anlamlarına geldiği görülmektedir (Özen, 2012:232).

Günümüz bilgi toplumlarında bilimsel ve teknolojiye bağlı değişim ve yenilikler göz önünde bulundurulduğunda yaratıcılık olgusu bu yeniliklerin ve değişimlerin temelinde bulunan saklı ve önemli bir güç haline gelmekle beraber bu değişim ve yenilikler yaşamı farklı alanlarda etkileme gücüne sahiptir. Bu ortamda yaratıcılık olgusu daha önemli bir hale gelmektedir. Bu nedenle ilgili araştırmalara bakıldığında alan yazında yaratıcılık kavramı için bir çok tanım ile karşılaşılmaktadır (Yalçın, 2013:12).

Yaratıcılık; sorulara, bilgi eksikliğine, beklenilmeden ortaya çıkan sorunlara karşı hassaslık gösterme, var olan sıkıntıları tespit ederek çözüm yolları geliştirme, var olan tahminlerle alakalı varsayımlarda bulunma, gerektiğinde bu hipotezlerini değiştirebilmedir (Chen ve Chen, 2012:1627). Bu konuda çözüm üretebilme ve bu çözüm alternatifleri arasında birini tercih ederek, tercihini uygulamaya dökerek, gerektiğinde yeni uygulama alanı yaratabilme ve tüm bunların sonunda bir sonuca ulaşabilmedir (Yalçın, 2013).

Töremen’e (2003) göre kavrama, bilinçlilik, duyarlılık, durumlar karşısında değişebilmede uyum sağlama, değişim ve yeniliğe açık olma, kavrama kabiliyeti gibi zihinsel süreçleri kapsayan bir kavram olan yaratıcılık son zamanlarda günlük hayatımızda sıklıkla kullanılmaktadır. Yenilmez ve Yolcu (2007:96) yaratıcılık kavramını tanımlarken yaratıcılığın bir süreç olduğunu ve bu süreç sonunda orijinal bir ürün ya da orijinal bir fikrin ortaya çıktığını söylemişlerdir Duran ve Saraçoğlu’na (2009) göre yaratıcılık belirli boyutları kapsayan ve bu boyutlardaki tüm adımları tek tek uygulayan yaratıcı kişilerle ortaya çıkar. Gösterdikleri bu çalışma ve çaba durumunda karşılaştıkları değişimler ve iyileştirmelerle çözümlerini ve düşüncelerini rehabilite edebilmektedirler. Çekmecelioğlu’na (2006:295) göre yaratıcılık örgütün

faaliyeti bakımından mühim bir mecburiyettir ve bireylerin yaratıcılıkları tüm örgütler için yeniliğin önemli bir kaynağıdır. Sungur' a göre yaratıcılık; sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp ögelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksiklere ilişkin önermeler geliştirme, bu önermeleri değiştirme ya da yeniden sınaama, daha sonra da sonucu başkalarına iletmektir (Sungur, 1997: 13). Türkiye'de yaratıcılık alanında öncü çalışmalarıyla dikkat çeken San (1993: 71) ise yaratıcılığı "bireyin sahip olduğu davranış ve tutum biçimi olarak yaşamının her alanında ortaya çıkabilen bir yetenek, günlük hayattan bilime kadar uzanan süreçler bütünü" olarak tanımlamaktadır.

Yaratıcılık kavramı karmaşık ve detaylı bir yapıya sahiptir. Bu kavramın tanımlanmasında birden çok disiplin ve yaklaşım kullanılarak kavram açıklanmak istenmiştir. Ufak farklılıklar bulunmasına rağmen genel olarak yapılan tanımlara bakıldığında birçok araştırmacı tarafından kavramın tanımlanmasında benzerliklerin olduğu görülmektedir (Eren ve Gündüz, 2002:65).

#### **2.4. Örgütsel Yaratıcılık Kavramı**

İçinde bulunduğumuz yerküre süratli bir değişim içerisindedir. Bu değişim ve gelişim örgütleri değişime zorlamaktadır, örgüt içinde ve örgüte dışarıdan gelen bu değişim ve gelişimlere örgütün ayak uydurabilmesi o örgütün hayatta kalabilmesi için bir şarttır. Bununla beraber dünyadaki değişikliklerden kaynaklanan pazar alışverişi bazı beklentileri beraberinde getirmektedir. Bu değişiklik bir çoğaltan etkisi yaratabilmekte ve örgütleri daha fazla yaratıcı olmaya zorlamaktadır. Modern dünyamızda örgütler bu sebeple yenilik yapma ya da yok olma durumları ile karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle örgütün verimini arttırması yönetimdeki yaratıcı etkinliklere bağlıdır (Çavuşoğlu, 2007: 53).

Son zamanlarda süratle gelişmekte olan örgütsel yaratıcılık araştırma alanı ile ilgili çalışmalara 1980 dönemlerinden sonra rastlanmaktadır. 2000'li yıllara gelindiğinde ise bu alanda yapılan akademik çalışmaların daha da arttığı görülmüştür (James ve Drown, 2012).

Örgütsel yaratıcılık kavramı ile ilgili alan yazına bakıldığında farklı şekillerde tanımların olduğu görülmektedir. Gümüşsuyu (2004: 60) bu kavramı fertlerin bilişsel gelişimi, zamanla kazanmış oldukları tecrübeleri, karakter yapısı, içsel güdülenmesi,

yaratıcılık kabiliyeti ve içinde bulunduğu örgütün yapısı, kültürü, fiziksel özelliği gibi hususlarda örgütle fert arasındaki etkileşim olarak tanımlamıştır.

Örgütsel yaratıcılık kavramı alanında önemli bir yere sahip olan Woodman, Sawyer ve Griffin (1993) tarafından yapılan çalışmada Woodman ve arkadaşları (1993: 293) bu kavramı tanımlarken örgütsel yaratıcılık kavramının henüz örgütte yenilik olarak icat edilmemiş örgütsel değişim olarak görmektedirler. Buna bağlı olarak kavramı açıklarken karmaşık bir yapıda beraber çalışan bireylerin fayda veren, önemli ve yeni bir ürün olarak düşüncenin ortaya çıkması olarak tanımlamışlardır.

Öztürk ve Wilemon'a (2001: 85) göre örgütsel yaratıcılık kavramı, içinde bulunulan grubun başarısının artırılmasında faydalı olmak için yaratıcı düşünceler, ürünler ortaya koyarak gruptaki iletişimin güçlendirilmesinde fayda sağlamaktır.

Amabile'ye (1997) göre ise örgütsel yaratıcılık, iş hayatındaki kişisel yaratıcılık faktörlerinin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. İş ortamının ve bireysel yaratıcılığın bileşenlerine bakıldığında ise kaynak, motivasyon ve yönetim uygulamaları iş ortamı bileşenlerini oluştururken, yaratıcı düşünme kabiliyeti, uzmanlık ve görev için güdülenme bireysel yaratıcılık bileşenlerini oluşturmaktadır. Yaratıcı fikirlerin örgütteki bütün süreçlerde uygulanması örgütsel yaratıcılığın bileşenlerini oluşturmaktadır (Cengiz vd., 2007: 98).

Yapılan tanımlar göz önünde bulundurulduğunda örgütsel yaratıcılık ile ilgili olan bu süreç; özgün fikirler, yenilikçilik, risk alma, başkalık yaratma, bilinmeyenleri ortaya çıkarma, alışagelmış kalıpları yıkma ve bunları yaparken de diğer bireyler ile paylaşmadır. Bu paylaşım ürünlerinde kalıplaşmış öğelere, kaidelere, limitlere yer yoktur (Balay, 2010: 46).

Sonuç olarak bakıldığında dünyadaki gelişmelere bağlı olarak örgütlerde kesintisiz bir dönüşüm ve gelişme içerisinde ilerlemektedir. Farklılaşan bu dönüşüm ve gelişmelere ayak uydurmanın şartı yeni düşüncelerin ortaya çıkarılmasıdır. Örgütteki örgütsel yaratıcılığın yüksek olması yeni fikirlerin oluşmasının koşuludur (Derin ve Demirel, 2011:256). Bu nedenle yeni bir düşüncenin var olması ve bu düşüncenin örgütsel düzeyde uygulanabilme gücünün olması ile örgütsel yaratıcılık gelişebilir (Şimşek, 1999: 291).

## 2.4.1. Örgütsel Yaratıcılığın Alt Boyutları

Bu bölümde örgütsel yaratıcılığın “bireysel yaratıcılık”, “yönetimsel yaratıcılık” ve “toplumsal yaratıcılık” alt boyutları açıklanmıştır.

### 2.4.1.1. Bireysel Yaratıcılık

Günümüzde sermayenin önemi göz önünde bulundurulduğunda günümüz özelliklerini kendisinde barındıran yaratıcı insan, örgütler için çok önemli bir zenginlik kaynağıdır (Düren, 2000: 100).

Bireysel yaratıcılık örgütsel yaratıcılığın en mühim öğelerinden biridir. Bu alt boyut bireylerin var olan özelliğini ortaya çıkarabilme ve bu durumu zamanında kullanabilme ile kendi potansiyelini gerçekleştirme sürecini kapsamaktadır (Balay, 2010). Örgütsel yaratıcılık için oldukça mühim olan ve örgütlerin başarısının devamlılığının kesintisiz olması ile ilişkilendirilen bireysel yaratıcılığın gerçekleşmesi örgütsel yaratıcılığın oluşmasında oldukça önemlidir (İraz, 2010).

Yılmaz’ a (2019) göre örgütler için elle tutulabilir, faydalı ürünlerin çıkmasına neden olan bireysel yaratıcılık, işyerinde oluşan problemlerin çözümünde yeni ve kullanışlı metotlar oluşturur. Bu düşünceyi destekleyerek bireysel yaratıcılığın; bilişsel düşünme şekilleri, cesaretlendirme ve yetenek gibi bireysel özellikleri kapsadığını belirtmiştir.

Payne’ e (1990) göre örgütsel yaratıcılığın alt boyutlarından olan bireysel yaratıcılık; fertlerin kendilerinde barındırdığı enerji, hür düşünme kabiliyeti, orijinal ide, bir işi başarma isteği, toplumsal muhitin ve ortamın tesirleri gibi şahsi özellikler; bilişsel kabiliyetler, içsel güdülenme ve çevre gibi öğelerden oluşmaktadır.

Yaratıcılık kapsamında bir değerlendirme yapıldığında bireyler arasında çok mühim kabiliyet farklılıklarının var olduğu görülmektedir: Kişi yaratıcı kabiliyeti ve eforu kendisinde bulunduruyorsa bu konuda kendisinden daha az güce sahip olan kişiye karşın daha orijinal ve farklı ideler yaratacaktır, bununla beraber yaratıcı düşünme gücüne sahip fertler diğer fertlere karşısında daha hür fikir ve esnek davranış gösterebilmeye eğilimlidirler. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda kişilerde yaratıcılığın var ya da yok şeklinde tarif edilmesi doğru olmayacaktır. Bunun yerine kişilere ve şartlara bağlı olarak farklı seviyelerde bir düşünme şekli olduğunu

söylemek daha doğru olacaktır. Çünkü yaratıcılık zamanla öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir kabiliyettir (Yıldırım, 2007:112).

Yaratıcılığı önemseyen kişilerde olması gereken bazı özellikler vardır. Alandaki araştırmalarda bu bireylerin fazlası ile meraklı, kalıplaşmış durum ve düşüncelere karşı, yeniliklere karşı açık, karmaşık olan ve olmayan durumlar arasında devamlı bir arbede içerisinde oldukları vurgulanmıştır. Fakat yaşanan bu çatışmaya bağlı olarak psikolojik dengesizliğin oluşmadığını söylemek doğru olacaktır. Yaratıcı bireyler kendileri ile ilgili değişimde açık ve geniş görüşlere sahiplerdir. Birden fazla değişik amaçları olmaları bir yana yaratıcı bireyler iş yerinde de sadakat göstermektedirler. Hislerini karşısındakine hemen yansıtabilmekte ve yaşanan kargaşa ve fikir ayrılığına karşı meraklı değildirler. Yaratıcı kabiliyet özelliklerine sahip bu kişileri diğer kişiden ayıran bu gibi özellikleri vardır (Yalçın, 2013:17).

Örgütlerin yaratıcılık çalışmalarının oluşmasında günümüzdeki bireylerin yaratıcılık özellikleri fazlasıyla önemli olmakla beraber örgütlerin başarısında ve bu başarının devam etmesinde kişisel yaratıcılığın olumlu sonuçlanması önemlidir. (Yılmaz ve İraz, 2013:834).

Ulutaş (2011:600), yapılan açıklamalara karşılık olarak yaratıcılığın bireysel olduğunu fakat birlikte oluşturulan güven ve iş kolaylığı sağlama düşüncesi ile örgüt bağlamında yaratıcılığın çok daha hızlı gelişebileceğini söylemektedir. Örgütler bu ortamları var ederek, ortak gayeler doğrultusunda çalışmalar yaparak, bireysel yaratıcılığın gelişmesini sağlayarak, bu yaratıcılığı ortaya çıkararak örgütsel amaçlar için kullanırlar.

#### **2.4.1.2. Yönetmel Yaratıcılık**

Genç (2005) yönetmel yaratıcılığı idarecilerin öğretmenlerine yaratıcı yetenekler aşılama süreci olarak tanımlamaktadır. Örgütsel yaratıcılığın bu alt boyutu yöneticilerin çalışanların yaratıcı özelliklerini gün yüzüne çıkarmasını hedefler. Örgütlerde bunu çalışanları üzerinde gerçekleştiremeyen yöneticiler yaratıcılığın hiç başlamadan yok olmasına neden olabilirler. Bunun nedeni ise yaratıcılığın örgütte yenilikçiliğin ve bütünlüğün oluşmasını sağlamasıdır. Uygun örgüt ortamına sahip alanlarda yaratıcılık ortaya çıkabilmektedir ve örgütte yeniliğe dönüşmeyen, uygulanamayan yaratıcı fikirler amacına ulaşmamaktadır (Balay, 2010).

İçinde bulunulan örgütsel çevre ve bilgi seviyesi, örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir. Fazla seviyede yaratıcı özellikler barındıran örgütler sosyal ve politik sistemler gibi yüksek seviyede bilgi ve tekniklere sahip olurlar. Yenilikçiliği yaratıcılığa dönüştürmek isteyen örgütler bunun için grup ve örgüt düzeyinde örgütsel yaratıcılığı bir araya getirmeye odaklanırlar (Chang ve Chiang, 2007: 3-4).

Balay' a (2010:44) göre örgütsel yaratıcılığın gelişmesi için olması gereken şartlar ve bu şartların hazırlanması ile çalışanların yaratıcılık seviyelerini arttıracak tarzda kullanılmasına ortam hazırlayıp kontrol altında tutmak idarenin sorumluluğundadır. Bu nedenle yarışma halinde olan bir ortamda örgütün hedeflerini başarabilmesini sağlamak için oluşan sorunlara yöneticiler çözüm geliştirmelidirler. Çalışanların girişimci, yenilikçi ve yaratıcı davranışlarının uygulamaya dökülmesine fırsat verilmeyen bir yönetimde örgütsel şartlar bazı değişikliklere uymada zorluk yaşar (Tunç, 2007).

Yöneticilerin öncelikle yaratıcı sürecin farkında olmaları, yaratıcı davranışı özendirmeleri, yaratıcılığın gelişim alanı bulabileceği bir ortamın oluşmasını sağlaması gerekmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2010:147). Yönetimin isteklendirmesi yaratıcılığa kaynak oluşturmakta ve tüm örgütün desteklenmesi yaratıcılığın ciddi anlamda geliştirilmesine neden olmaktadır. Yöneticilerin görevi bu desteği sağlamaktır (Amabile, 1997). Yaratıcılığın teşvik edilmesi ve yönetilmesi bu sürecin doğru bir şekilde aktarılmasına ve yaratıcı ortamların nasıl edinebileceğini yöneticiler bilmelidirler (Şimşek, 1999; Şimşek vd., 1998). Yıldırım (2007: 116) da bu düşünceyi destekleyerek; örgütte var olan yaratıcı kişileri yönetmek için bu kişilerin harekete geçmesinde yardımcı olunması ve yaratıcı özelliklerin desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşarak; yaratıcılığın gelişeceği bir ortam yaratmak, yaratıcılık için fiziksel çevreyi düzenlemek, örgütte var olan takımların kendi kendilerini yönetebilmelerine yardımcı olmak, çalışanlara esnek davranmak, çalışanlara yaratıcılık alanında yol göstermek gibi davranışların yaratıcılığın örgütselleştirilebilmesinde yardımcı olacağına değinmiştir.

#### **2.4.1.3. Toplumsal Yaratıcılık**

Yaratıcılığın oluşmasına olanak sağlayan toplumsal bir çevrenin olması örgütsel yaratıcılığın alt boyutlarından birisidir (Kwasniewska ve Necka, 2004).

Yaratıcılık alanında yapılan ilk çalışmalara bakıldığında yaratıcı davranışın kişisel özellikler ile ilişkili olduğu görülmektedir. Sonraki çalışmalara bakıldığında ise toplumsal çevrenin yaratıcılığı etkilediği görülmüştür (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007). Amabile (1997:44) bu durumu çevreden doğrudan gelen en güçlü etki, bireye güdülemeye yöneten etki olduğunu dile getirmiştir.

Toplumsal çevre kişinin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği takdirde kişinin özgüvenini de yüksek olur ve bu da örgütsel yaratıcılığa katkı sağlar. Yaratıcılık için toplumsal çevrenin kişiyi sınırlandırmaması, yeniliğe ve değişime açık olması gerekmektedir. Uygun koşulları sağlayan toplumsal çevrede yaratıcılık ortaya çıkar (Balay, 2010). Yasak, baskı ve kısıtlamanın olduğu tam tersi durumlarda ise toplumsal çevre yaratıcılığın yok olmasına neden olmaktadır (Genç, 2005:294).

Örgütsel yaratıcılığın yüksek olmasının şartı, yapılan araştırmalarla; *Örgütsel Cesaretlendirme*: Hak, düşüncelerin yapıcı eleştirisi, yaratıcılık, işte ödül ve kabul yöntemi, yeni düşüncelerin yer edinebilmesi ve paylaşılması, ortak örgüt kültürünün oluşturulması ile ortak bir vizyon yaratılmasıdır. *Yönetici Desteği*: Örgütte hedeflerden açıkça haberdar eden, farklı ve yararlı çalışma stilleri oluşturan, iş grubunun düşüncelerini kuvvetlendiren ve gruba güven aşıl原因 yönetici desteğidir. *İş grubu desteği*: Farklılaştırılmış bir çalışma grubunda insanlar arasındaki iletişimin güzel olması, yeni düşüncelere kapalı olmaması, karşılaşılan sorunlara karşı birbirine destekte bulunma, karşılıklı güven ve yapılan işe üst seviyede sadakat duyulan arkadaş desteğidir. Kaynaklar: Bilgi, araç- gereç gibi kolay ulaşılabilen tüm malzemelerdir. *İşin Mücadele Gerektirmesi*: Mühim bir iş yaptığı duygusuna kapılarak mücadele etmesi durumudur. *Özgürlük*: Ödül gücüne bağlı olarak neyi nasıl yapacağına kişinin kendi karar vermesi gibi etkenlere dayandırılmıştır (Amabile, 1997: 48).

## **2.5. İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde paternalist liderlik, örgütsel yaratıcılık ve iki değişkenin birlikte alındığı çalışmalara yer verilmiştir.

### **2.5.1. Paternalist Liderlik İle İlgili Araştırmalar**

Alan yazın incelendiğinde paternalist liderlik ile alakalı farklı araştırmaların olduğu görülmektedir:

Cerit (2012), Bolu’da 2010- 2011 eğitim öğretim yılında 309 öğretmeni ile yaptığı “*Paternalist Liderlik ile Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticiden Doyum ve İşin Doğasından Doyumları Arasındaki İlişki*” adlı çalışma sonucunda; paternalist liderlik ile diğer değişken olan işin doğasından ve yöneticiden doyumun paternalist liderlik ile aralarında olumlu yönde bir ilişki bulunduğunu, bu değişkenlerin önemli bir yordayıcısının paternalist liderlik olduğunu belirtmiştir.

Arslan (2016), Uşak’ta 2014-2015 eğitim öğretim yılında 148 ortaokul 201 lise olmak üzere toplam 349 öğretmen ile yaptığı “*Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki*” adlı çalışma neticesinde; okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyi, “otoriter liderlik” ve “yardımsever liderlik” boyutunda "az katılıyorum" düzeyinde ve “ahlaki liderlik” boyutunda "orta düzeyde katılıyorum" sonuçlarına ulaşılmıştır.

Ağalday (2017), Mardin’ de 2016-2017 eğitim öğretim yılında 1100 öğretmen ile yaptığı “*İlkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişki*” adlı çalışma sonucunda; Öğretmenlerin algılarına göre, ilkokul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel muhalefet algıları arasında pozitif yönde, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmuş, örgütsel yaratıcılığın, paternalist liderliğin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolünde olduğu görülmüştür.

Gerçek (2018), Eskişehir ilinde bulunan 273 okul yöneticisi ile yaptığı “*Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma*” adlı çalışma sonucunda; paternalist liderlik ile psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri arasında olumlu bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır.

Dağlı ve Ağalday (2018), Mardin’ de 2016-2017 eğitim öğretim yılında 261 öğretmen ile yaptığı “*Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının İncelenmesi*” adlı çalışma sonucunda; Öğretmenlerin okuldaki müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını genel olarak “çok katılıyorum” düzeyinde ve “otoritelerini kendilerine menfaat sağlamak için kullanmaları” davranışının en düşük düzey “okul dışından gelen haksız eleştirilere karşı öğretmenlerini koruması” davranışının ise en yüksek düzeyde sergilediği davranış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin kendi okul

müdürlerinin “yardımsever liderlik” boyutunda “sendika üyeliği” ve “cinsiyet” değişkenlerine göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Dursun (2019), İstanbul’da 2018-2019 eğitim öğretim yılında 420 öğretmen ile yaptığı “Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Okul Kültürü Oluşturmadaki Etkisi” adlı çalışma ile ; okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının orta düzeyde ve okul kültürünü düşük düzeyde ve olumlu yönde yordadığı sonucu görülmüştür.

Kılıç (2019), Malatya İli merkezinde bulunan ilkokullarda görev yapan 405 sınıf öğretmeni ile yaptığı “Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki” adlı çalışma sonucunda; iki değişken arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür,

Aktaş (2019), İzmir’de 2018-2019 eğitim öğretim yılında 243 öğretmen ile “Okul müdürlerinin paternalistik liderlik davranışları ile politik taktikleri arasındaki ilişkiler” adlı çalışma sonucunda; paternalist liderlik alt boyutlarından en yüksek puana sahip alt boyutun “ahlaki liderlik”, en düşük puana sahip alt boyutun “çıkarıcı liderlik” ve “yardımsever liderlik” olduğu, ahlaki ve çıkarıcı liderliğin politik taktiklere etkisi olduğu görülmüştür.

Özmen (2019), Kocaeli ilinde bir kamu kurumunda çalışan 100 kişi ile yaptığı “Paternalist Liderlik ile Mobbing İlişkisi: Kamu Kurumunda Bir Araştırma” adlı çalışma sonucunda; Paternalist liderliğin “yardımsever liderlik”, “ahlaki liderlik”, “otoriter liderlik” alt boyutlarının mobbing ile negatif yönlü ve zayıf bir ilişkide olduğu görülmüştür.

Özlok (2019), Gümüşhane ilinde bulunan kamu ve özel sektörde çalışan 292 kişi ile yaptığı “Paternalist Liderlik ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sonuçları” adlı çalışma sonucunda; paternalist liderlik ve diğer değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında paternalist liderlik çeşidi ile içsel motivasyon arasında ilişkinin dönüşümcü liderlik ile içsel motivasyon arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu ve örgütsel vatandaşlığı üzerinde paternalist liderliğin etkili olduğu görülmüştür.

Aydın ve Saylık (2020), 245 öğretmen ile yaptıkları “Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeğinin geliştirilmesi” adlı çalışma sonucunda; Paternalist Liderlik Ölçeğinin, okullarda görev yapan müdürlerin öğretmenlerle ilişkilerinde, yönetsel karar ve uygulamalarında ortaya koyduğu paternalistik davranışları

ölçebilecek yeterli psikometrik özelliklere sahip bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Delice (2020), Kahramanmaraş 'ta 2019-2020 eğitim öğretim yılında görev yapan 370 öğretmen ile yaptığı “*Yöneticilerin paternalist liderlik özellikleri ile okulların etkililiği arasındaki ilişki*” adlı çalışma sonucunda; okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranış düzeylerinin orta düzeyde algılandıkları; paternalist liderliğin alt boyutlarından "aile havası" ve "otoriterlik" yüksek, "müdahalecilik" ve "yetersiz görme" düşük düzeyde; okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının okulların etkililiği ile pozitif ve orta düzey, "aile havası", "hayırseverlik", "otoriterlik" boyutlarının okulların etkililiği ile pozitif; “müdahalecilik” ve “yetersiz görme” nin negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir.

Ekmen (2020), Batman'da 2019-2020 eğitim öğretim yılında 575 okul öncesi öğretmeni ile yaptığı “*Okul Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*” adlı çalışma sonucunda; okul yöneticilerine ait paternalist liderlik davranış düzeylerinin orta, paternalist liderliğin alt boyutlarına ilişkin algılarına bakıldığında "aile havası" ve "hayırseverlik” yüksek, "müdahalecilik" ve "yetersiz görme" düşük, “otorite” "orta düzeyde" oldukları; “aile havası oluşturma“ ve “hayırseverlik” ile öğretmenlerin iş doyumuna arasında pozitif yönde ve orta düzeyde; “otorite” ve “müdahalecilik” alt boyutu ile öğretmenlerin iş doyumuna arasında negatif yönde ve düşük düzeyde; “yetersiz görme” ile öğretmenlerin iş doyumuna arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Aydinoğlu (2020), Ankara'da 2018 yılında çalışan 413 kişi ile yaptığı “*Yöneticilerin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkilerinin incelenmesi*” adlı çalışma sonucunda; "Otantik Liderlik", "Örgütsel Bağlılık" ve "Paternalist Liderlik" arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, "Otantik Liderlik", "İş Tatmini" ile "Paternalist Liderlik” arasında pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sarı (2021), Sinop'ta 2021-2022 eğitim öğretim yılında 717 öğretmen ile yaptığı “*Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*” adlı çalışma sonucunda; yöneticilerin paternalist liderlik davranışları orta düzeyde, iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

çalışma sonucuna bakıldığında yöneticilerin paternalist liderliği arttıkça, öğretmenlerin iş doyum düzeyleri de artmaktadır.

Başar (2022), Siirt'te 2019-2020 eğitim öğretim yılında 386 öğretmen ile yaptığı "*Lise Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*" adlı çalışma sonucunda; yöneticilerin paternalist liderlik davranışları orta düzeyde, alt boyutlarına bakıldığında ise "hayırseverlik" alt boyutuna ilişkin öğretmen algıları yüksek düzeyde, "aile havası" alt boyutunda orta düzeyde ve "otoriterlik", "müdahalecilik", "yetersiz görme" alt boyutlarında ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

### **2.5.2. Örgütsel Yaratıcılık İle İlgili Araştırmalar**

Karacabey (2011), Şanlıurfa'da 398 öğretmen ve yönetici ile yaptığı "*Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algıları*" adlı çalışma ile bu okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel yaratıcılık algılarına bakıldığında; "bireysel", "yönetimsel" ve "toplumsal" alt boyutlarda yeterli seviyede olduğunu, ve öğretmen ve yöneticilerin örgütsel yaratıcılık özelliklerinin "bireysel" alt boyutta yeterli düzeyde, "yönetimsel" ve "toplumsal" alt boyutlarda ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Eroğlu (2014), Gaziantep'te 487 yönetici ve öğretmen ile yaptığı "*İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algılarının İncelenmesi, (Gaziantep Nizip Örneği)*" adlı çalışma sonucunda; cinsiyet-yaş-medeni durum-mesleki kıdem gibi değişkenlerin Örgütsel yaratıcılığın "bireysel" , "yönetimsel" ve "toplumsal" alt boyutlarında anlamlı farklılık ortaya çıkardığı tespit edilmiştir

Ceylan ve Uğurlu (2014), Sivas'ta 2011–2012 eğitim öğretim yılında 300 öğretmen ile yaptığı "*Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi*" isimli çalışma sonucunda; öğretmenlerin, paternalist liderlik ve etik liderlik davranışları sergileyen yönetici algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyi ve alt boyutları algılarının orta düzeyde olduğu ve iki liderlik çeşidine olan algı arasında anlamlı ölçüde bir farklılaşma olduğu gözlemlenmiştir.

Say (2015), Ankara'da 457 öğretmen ile yaptığı "*Örgütsel Yaratıcılık ve Merak Duygusu Arasındaki İlişkinin Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre*

*İncelenmesi*” isimli çalışma sonucunda; okullarda görevli öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin yüksek boyutta ve “örgütsel yaratıcılık” ile “merak duygusu” arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uçar (2015), Diyarbakır’da 2012-2013 eğitim öğretim yılında 751 yönetici ve öğretmen ile “*Kamu ve özel ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılığa ve okullarındaki örgütsel yaratıcılık uygulamalarına ilişkin görüşleri*” adlı çalışma sonucunda; yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve alt boyutlarından “bireysel” alt boyutu yüksek “yönetsel” ve “toplumsal” alt boyutlara ilişkin görüşlerinin de orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Koşar ve Ceylan (2016), Uşak ilinde 15 ilkokul öğretmeni ile yaptığı “*ilkokul öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık üzerine görüşleri*” adlı çalışma ile; öğretmenlerde örgütsel yaratıcılığın oluşmasında önemli olan değişkenlere bakıldığında bireysel, örgütsel ve toplumsal yaratıcılık bağlamında; faktör, gereklilik ve engellere ait temalar ve alt temalar belirlenmiştir.

Dinçer (2017), Kütahya’da 2015-2016 eğitim öğretim yılında 190 öğretmen ile yaptığı “*İlkokullarda örgütsel yaratıcılık davranışları ile öğretmen liderliği arasındaki ilişki*” adlı çalışma sonucunda; örgütsel yaratıcılık alt boyutlarından bireysel alt boyuta en fazla ve yönetsel ve toplumsal alt boyutlara ise eşit katılım gösterdikleri belirlenmiştir. Öğretmen liderliği alt boyutlarına bakıldığında da en fazla katılımı sırasıyla “mesleki gelişim boyutu”, “meslektaşlarla iş birliği boyutu” ve “kurumsal gelişme boyutu” nda gösterdikleri tespit edilmiştir.

Tuysuz (2017), Manisa’da 2016-2017 eğitim öğretim yılında 237 öğretmen ile yaptığı “*Resmi Ortaokul Görev Yapan Öğretmenlerin Bireysel Yenilikçilik Düzeyleri ile Örgütsel Yaratıcılık Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Manisa İli Salihli İlçesi Örneği)*” adlı çalışma sonucunda; iki değişkenin birbirlerini anlamlı olarak etkiledikleri tespit edilmiştir.

Meriç (2018), Balıkesir’de 2013-2014 eğitim öğretim yılında 486 öğretmen ve 56 yönetici ile yaptığı “*İlkokulda Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi*” adlı çalışma sonucunda; öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık düzeylerinin yüksek seviyede olduğu ve kurumdaki örgüt kültürünün örgütsel yaratıcılığı arttırdığı tespit edilmiştir.

Adıyaman (2019), Van’da 2017-2018 eğitim öğretim yılında 855 öğretmen ile yaptığı “*Öğrenen örgüt olma düzeyi ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki*” adlı çalışma ile; iki değişkene ait algı düzeylerinin yüksek düzeyde ve iki değişken arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Gök (2019), Batman’da 2017-2018 eğitim öğretim yılında 756 öğretmen ile yaptığı “*Algılanan Örgüt İklimi İle Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*” adlı çalışma sonucunda; öğretmenlerin “örgütsel yaratıcılık” ve “örgütsel sinizm” düzeyleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ve “algılanan örgüt iklimi” nin öğretmenlerin “örgütsel yaratıcılık” ve “örgütsel sinizm” düzeylerinin anlamlı birer yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Baloğlu (2020), Kütahya’da 261 öğretmen ile yaptığı “*Sınıf öğretmenlerinin öz yeterlilik inançları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki*” adlı çalışma sonucunda; “Sınıf öğretmenlerinin öz yeterlilik inançları” ile “örgütsel yaratıcılık” arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kılıç (2020), Konya ilinde farklı branşlarda görev yapan toplam 593 BİLSEM öğretmeni ile yaptığı “*Bilim ve sanat merkezleri öğretmenlerinin öz yeterlik, özerklik ve örgütsel yaratıcılık algıları arasındaki ilişki*” adlı çalışma sonucunda; BİLSEM öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılıklarının yeterli düzeyde, BİLSEM öğretmenlerinin yüksek öz yeterlik düzeyine sahip. BİLSEM öğretmenlerinin yüksek özerklik düzeyine sahip ve BİLSEM öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algıları ile özerklik algıları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışır (2021), Balıkesir’de 2019-2020 eğitim öğretim yılında 372 ilk ve ortaokul öğretmenleri ile yaptığı “*Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılıkları Arasındaki İlişki (Balıkesir İli Örneği)*” adlı çalışma ile; yöneticilerin açık liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışlarını etkilediği ve açık liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıklarının da arttığı görülmüştür.

Nanto (2021), 2018-2019 eğitim-öğretim yılında, 747 öğretmen ile yaptığı “*Hata Yönetimi Kültürü İşe Cezbolma ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkiler*” adlı çalışma sonucunda; hata yönetimi kültürü ile işe cezbolma davranışlarının örgütsel yaratıcılık ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Hata yönetimi kültürü ve

işe cezbolma örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde, anlamlı ve zayıf düzeyde yordamaktadır.

### **2.5.3. Paternalist Liderlik ve Örgütsel Yaratıcılık İle İlgili Araştırmalar**

Ağalday (2017), Mardin’de 2016-2017 eğitim öğretim yılında 1100 öğretmen ile yaptığı “*Öğretmenlerin Algılarına Göre İlkokul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Ve Örgütsel Muhalefet Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki*” adlı çalışmasında ilkokulda görevli idarecilerin paternalist liderlik davranışlarının okulda görev alan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algıları arasında pozitif doğrultuda yüksek seviyede anlamlı bir ilişki olduğu ve ilkokulda görevli idarecilerin paternalist liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Alan yazın incelendiğinde okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri değişkenlerin bir arada bulunduğu çalışmaların kısıtlı olması nedeni ile tartışma için liderlik ve yaratıcılık arasındaki çalışmalar incelenmiştir.

Çoban (1999) yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki adlı çalışması ile yaratıcılığın; göreve yönelik liderlik, ilişkiye yönelik liderlik ve paylaşılan liderlik tarzlarının hiçbiri ile ilişki göstermediği, yöneticilerin yaratıcılık düzeyi ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çiftçi (2002) ilköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki adlı çalışması ile yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasında belirgin bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Uçar (2015) ilkokul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki adlı çalışması sonucunda ilkokul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri arasında yine pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Oran (2019) ilkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki adlı çalışma sonucunda öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Einsteine ve Hwang (2007:1041) yaptıkları bir çalışmayla örgüt düzeyinde sergilenen liderlik davranışlarının örgütsel yaratıcılığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Majdar vd. (2002:757) çalışanların yaratıcılıklarının, onların liderlerinin teşvik, destek, açık iletişim ve geri besleme çabaları aracılığıyla etkilendiğini belirlemişlerdir.

Nystrom vd. (2002:221) tarafından yapılan çalışmada, organik bir örgüt yapısı içerisinde, demokratik ve işbirlikçi liderlik özellikleriyle yaratıcılığın en üst düzeyde gerçekleştiği ortaya konulmuştur.



# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## YÖNTEM

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

### 3.1. Araştırmanın Modeli

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

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul İli Avcılar, Başakşehir, Küçükçekmece ve Esenyurt ilçelerinde görev yapan 20.213 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini kolayda ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile seçilen 420 öğretmen oluşturmaktadır. Kolayda ulaşılabilir örnekleme tekniği, araştırmacının ulaşabileceği kolay ve en yakın örneklem grubunun seçilmesidir. Bu yöntem ile araştırmanın, pek çok yönden daha ekonomik olması hedeflenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Katılımcılara ilişkin veriler Tablo 3.1’de verilmiştir.

**Tablo 3. 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler**

Değişken	Tanıtıcı Özellikler	n	%
Cinsiyet	Kadın	311	74.0 %
	Erkek	109	26.0 %
Medeni Durum	Bekar	189	45.0 %
	Evli	231	55.0 %
Yaş	20-25 Yaş	87	20.7 %
	26-30 Yaş	133	31.7 %
	31-35 Yaş	90	21.4 %
	36-40 Yaş	52	12.4 %

	41 Yaş ve Üzeri	58	13.8 %
Öğrenim Durumu	Lisans	389	92.6 %
	Lisansüstü	31	7.4 %
Mesleki Hizmet Süresi	0-5 Yıl	181	43.1 %
	6-10 Yıl	109	26.0 %
	11-15 Yıl	55	13.1 %
	16 Yıl ve Üzeri	75	17.9 %
Çalıştığı Okul Türü	Anaokulu	57	13.6 %
	İlkokul	167	39.8 %
	Ortaokul	140	33.3 %
	Lise	56	13.3 %

Tablo 3.1'deki verilere göre; katılımcıların %74'ü kadın, %55'i evli, %21'i 30-35 yaş aralığındadır. Katılımcıların %92,6'sı lisans mezunudur. Mesleki hizmet süresine göre en fazla katılım %43.1 ile 0-5 yıl aralığında olanlar olmuştur. Katılımcıların %39,8'i ilkokulda; %13.6'sı anaokulunda görev yapmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak “Kişisel Bilgi Formu, Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği ile Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği kullanılmıştır.

#### 3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

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

#### 3.3.2. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği

Saylık'ın (2017) geliştirdiği *Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği* 5 alt boyuttan ve 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçek beşli likert tipinde geliştirilmiştir. 4 maddeden oluşan “aile havası” alt boyutunda okul müdürünün aile havası oluşturmadaki davranışları ölçülmektedir. 9 maddeden oluşan “hayırsever” alt boyutunda okul müdürlerinin yönetsel tutumları ve davranışları arasındaki iyi niyet ölçülmektedir. 4 maddeden oluşan “otoriterlik alt boyutunda” okul müdürlerinin otoriter davranma düzeyleri ölçülmektedir. 5 maddeden oluşan “müdahalecilik alt boyutunda” okul müdürlerinin öğretmenlere müdahale etme düzeyleri ölçülmektedir. 8 maddeden oluşan “yetersiz görme alt boyutunda” okul müdürlerinin öğretmenleri yetersiz görme düzeyleri ölçülmektedir. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır ve

ölçekten tam puan alınabilmektedir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin iç tutarlılık Cronbach's Alpha katsayısı ile belirlenmiştir. Ancak ölçeğin tamamına ilişkin güvenilirlik katsayısı ölçek geliştirme makalesinde yer almamaktadır. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin veriler Tablo 3.2'de verilmiştir.

**Tablo 3. 2. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları**

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

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

### 3.3.3. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği

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

maddelerin madde toplam korelasyonları; “bireysel alt boyut” faktöründe .55 ile .75, “yönetmel alt boyut” faktöründe .47 ile .87, “toplumsal alt boyut” faktöründe ise .51 ile .88 arasında değiştiği belirtilmiştir. Ancak ölçeğin tamamına ilişkin güvenilirlik katsayısı ölçek geliştirme makalesinde yer almamaktadır.

Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin veriler Tablo 3.3’te verilmiştir.

**Tablo 3. 3. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları**

<b>Örgütsel Yaratıcılık ve Alt Boyutları</b>	<b>Ölçek <math>\alpha</math></b>	<b>Araştırma <math>\alpha</math></b>
<b>ÖYÖ</b>	-	.94
Bireysel Alt Boyut	.92	.91
Yönetmel Alt Boyut	.93	.92
Toplumsal Alt Boyut	.95	.91

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

#### **3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi**

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

Ölçekler toplanıp araştırmacı tarafından incelenmiş ve eksik veya hatalı doldurulan ölçek olmadığı tespit edilmiştir. Verilerin gerekli kontrolleri araştırmacı tarafından yapıldıktan sonra bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 26 kullanılmıştır. Analizler; tanımlayıcı istatistikler, normal dağılıma uygun olan verilerin ikili karşılaştırmaları için t-Testi, çoklu karşılaştırmalar için ANOVA; ilişki testleri için korelasyon testi yapılmıştır. Normal dağılmayan veriler için de non-parametrik testler yapılmıştır. Değişkenlerin etkisini incelemek üzere regresyon testleri yapılmıştır.

Ölçekler eşit aralıklı olduğu için, en yüksek likert puanından en düşük likert puanı çıkarılmış ve sonuç likert sayısına bölünüp puan aralığı hesaplanmıştır. Yapılan hesaplama sonucunda 1.00-1.80 Arası olan değerler “Çok Düşük”, 1.81- 2.60 Arası olan değerler “Düşük”, 2.61- 3.40 Arası olan değerler “Orta”, 3.41- 4.20 Arası olan

değerler “Yüksek, 4.21- 5.00 Arası olan değerler “Çok Yüksek” olarak hesaplanmaktadır (Balcı, 2021:131).

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısının 0 olması ölçülen veriler arasında ilişki olmadığını (Taylor, 1990: 36), +1'e yaklaştıkça ilişkinin pozitif yönde -1'e yaklaştıkça da ilişkinin negatif yönde güçlendiği belirtilmektedir (Baykul ve Güzeller, 2014: 578). Korelasyon katsayısının 0,70-1,00 arasında olması “yüksek”, 0,30 ile 0,70 arasında olması “orta”, 0,00-0,30 arasında olması ise “düşük” düzeyde ilişki olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2010:32).

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla verilen çarpıklık ve basıklık değerleri tespit edilmiştir. Toplanan verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerin Tablo 3.4'te verilmiştir.

**Tablo 3. 4. Verilerin Normalliğine İlişkin Veriler**

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

Tablo 3.4'teki verilere göre, araştırmanın verilerinin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 arasında olduğu belirlenmiştir. George ve Mallery'ye (2010) göre verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır. Buna istinaden parametrik testler uygulanmıştır. Ek olarak yapılan analizlerde; öğretmenlerin eğitim durumlarına ilişkin verilerin dağılımı normallik sınırları içinde olmadığı için eğitim durumu analizleri de non-parametrik testlerle yapılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın alt amaçlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.1. Birinci alt amaca ilişkin bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı olan; “okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ne düzeydedir?” alt amacına yönelik elde edilen bulgular Tablo 4.1’ de verilmiştir.

**Tablo 4. 1. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranış Düzeyi**

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

Tablo 4.1’ de okul müdürlerinin paternalist liderlik düzeyleri orta ( $x=2.77$ ) düzey olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarında; “aile havası alt boyutu” yüksek ( $x=3.61$ ), “hayırseverlik alt boyutu” yüksek ( $x=3.57$ ), “otoriterlik alt boyutu” orta ( $x=3.16$ ), “müdahalecilik alt boyutu” çok düşük ( $x=1.77$ ) ve “yetersiz görme alt boyutu” düşük ( $x=1.87$ ) olarak bulunmuştur.

#### 4.2. İkinci alt amaca ilişkin bulgular;

Araştırmanın ikinci alt amacı olan; “Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları ne düzeydedir?” alt amacına yönelik elde edilen bulgular Tablo 4.2’ de verilmiştir.

**Tablo 4. 2. Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri**

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

Tablo 4.2'deki verilere göre, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri yüksek ( $x=3.71$ ) olduğu sonucu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri bireysel alt boyutta yüksek ( $x=3.81$ ), öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri yönetsel alt boyutta yüksek ( $x=3.67$ ), öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri toplumsal alt boyutta yüksek ( $x=3.58$ ) olduğu sonucu bulunmuştur.

### **4.3. Üçüncü alt amaca ilişkin bulgular**

Araştırmanın üçüncü alt amacı olan; “Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri öğretmenlerin; cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, görev türlerine, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt amacına yönelik elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ve öğretmenlerin cinsiyeti arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.3'te verilmiştir.

**Tablo 4. 3. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Cinsiyeti Arasındaki Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutları	Gruplar	n	( $\bar{x}$ )	SS	t	p
ÖMPLDÖ	Kadın	311	2.70	0.58	-3.96	<b>0.00</b>
	Erkek	109	2.96	0.58		
Aile Havası	Kadın	311	3.51	1.10	-3.24	<b>0.00</b>
	Erkek	109	3.90	0.97		
Hayırseverlik	Kadın	311	3.49	0.92	-2.84	<b>0.00</b>
	Erkek	109	3.79	1.02		
Otoriterlik	Kadın	311	3.13	1.11	-0.85	0.39
	Erkek	109	3.23	1.03		
Müdahalecilik	Kadın	311	1.73	0.97	-1.64	0.10
	Erkek	109	1.90	0.96		
Yetersiz Görme	Kadın	311	1.80	0.95	-2.44	<b>0.01</b>
	Erkek	109	2.07	1.16		

Tablo 4.3’ teki verilere göre, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan t-testi sonucunda kadın ve erkek öğretmenlerin puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu bulunmuştur. Kadın öğretmenlerin puan ortalamasının ( $\bar{x}=2.70$ ) erkek öğretmenlerin puan ortalamasından ( $\bar{x}=2.96$ ) anlamlı olarak düşük olduğu sonucu bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde; “aile havası alt boyutunda”, “hayırseverlik alt boyutunda”, “müdahalecilik alt boyutunda”, “yetersiz görme alt boyutunda”, erkek öğretmenlerin puan ortalamalarının anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu bulunmuştur. Ölçeğin “otoriterlik alt boyutunda”, ise kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin medeni durumları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.4’te verilmiştir.

**Tablo 4. 4. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Medeni Durumları Arasındaki Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutları	Gruplar	n	( $\bar{x}$ )	SS	t	p
ÖMPLDÖ	Bekar	189	2.72	0.57	-1.57	0.116
	Evli	231	2.81	0.61		
Aile Havası	Bekar	189	3.60	1.05	-0.15	0.874
	Evli	231	3.62	1.11		
Hayırseverlik	Bekar	189	3.55	0.89	-0.34	0.733
	Evli	231	3.59	1.01		
Otoriterlik	Bekar	189	3.12	1.12	-0.55	0.580
	Evli	231	3.18	1.07		
Müdahalecilik	Bekar	189	1.73	0.95	-0.81	0.418
	Evli	231	1.81	0.99		
Yetersiz Görme	Bekar	189	1.75	0.94	-2.23	<b>0.026</b>
	Evli	231	1.97	1.06		

Tablo 4.4' teki verilere göre, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan t-testi sonucunda; evli ve bekar öğretmenlerin puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarında sadece yetersiz görme alt boyutunda evli öğretmenlerin puan ortalamalarının erkek öğretmenlerin puan ortalamalarından anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu bulunmuştur. Diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ve öğretmenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonuçları Tablo 4.5'te verilmiştir.

**Tablo 4. 5. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Eğitim Durumları Arasındaki t-Testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutları	Gruplar	n	( $\bar{x}$ )	SS	t	p
ÖMPLDÖ	Lisans	389	2.76	0.59	-0.43	0.66
	Lisansüstü	31	2.81	0.58		
Aile Havası	Lisans	389	3.60	1.08	-1.03	0.30
	Lisansüstü	31	3.81	1.11		
Hayırseverlik	Lisans	389	3.57	0.95	0.20	0.84
	Lisansüstü	31	3.54	1.05		
Otoriterlik	Lisans	389	3.15	1.10	-0.53	0.59
	Lisansüstü	31	3.26	0.94		
Müdahalecilik	Lisans	389	1.78	0.98	0.60	0.54
	Lisansüstü	31	1.67	0.82		
Yetersiz Görme	Lisans	389	1.86	1.01	-0.68	0.49
	Lisansüstü	31	1.99	1.03		

Tablo 4.5' teki verilere göre, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonucunda; lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarında da anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ve öğretmenlerin çalıştığı okul türü arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir.

**Tablo 4. 6. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türü Arasındaki ANOVA Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutları	Gruplar	n	( $\bar{x}$ )	SS	KT	F	p	Fark
ÖMPLDÖ	1. Anaokulu	57	2.62	0.59	G. Arası 3 G. İçi 416 Toplam 419	2.973	0.03	1<2
	2. İlkokul	167	2.72	0.51				
	3. Ortaokul	140	2.87	0.65				
	4. Lise	56	2.82	0.66				
Aile Havası	1. Anaokulu	57	3.14	1.19	G. Arası 3 G. İçi 416 Toplam 419	4.524	0.00	1<2- 3-4
	2. İlkokul	167	3.69	1.09				
	3. Ortaokul	140	3.64	0.99				
	4. Lise	56	3.79	1.05				
Hayırseverlik	1. Anaokulu	57	3.40	0.97	G. Arası 3 G. İçi 416 Toplam 419	0.766	0.51	
	2. İlkokul	167	3.58	0.98				
	3. Ortaokul	140	3.60	0.89				
	4. Lise	56	3.63	1.03				
Otoriterlik	1. Anaokulu	57	2.93	1.19	G. Arası 3 G. İçi 416 Toplam 419	1.325	0.26	
	2. İlkokul	167	3.14	1.13				
	3. Ortaokul	140	3.26	1.01				
	4. Lise	56	3.18	1.06				
Müdahalecilik	1. Anaokulu	57	1.86	1.03	G. Arası 3 G. İçi 416 Toplam 419	3.264	0.02	2<3
	2. İlkokul	167	1.60	0.86				
	3. Ortaokul	140	1.94	1.01				
	4. Lise	56	1.79	1.06				
Yetersiz Görme	1. Anaokulu	57	.82	1.05	G. Arası 3 G. İçi 416 Toplam 419	2.054	0.10	
	2. İlkokul	167	.74	0.88				
	3. Ortaokul	140	.03	1.10				
	4. Lise	56	.90	1.09				

Tablo 4.6'daki verilere göre, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin çalıştığı okul türü arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını

belirlemek için yapılan ANOVA testi sonucunda; öğretmenlerin çalıştığı okul türü ile okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu bulunmuştur ( $F= 2.973, p<.05$ ). Ölçeğin alt boyutlarından aile havası ( $F= 4.524, p<.01$ ) ve müdahalecilik ( $F=3.264, p<.05$ ) alt boyutları puan ortalamaları ile öğretmenlerin çalıştığı okul türü arasında anlamlı bir farklılık olduğu; “hayırseverlik”, “otoriterlik” ve “yetersiz görme” alt boyutları puan ortalamaları ile öğretmenlerin çalıştığı okul türü arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ve öğretmenlerin çalıştığı okul türü arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Post-Hoc testi yapılmıştır. Test öncesinde varyansların homojenliği kontrol edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey testi sonucunda; öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile anaokulunda çalışan öğretmenlerin puan ortalamasının ( $x= 2.62$ ) ortaokulda çalışan öğretmenlerin puan ortalamasında ( $x= 2.87$ ) anlamlı olarak düşük olduğu sonucu bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarında; aile havası alt boyutunda anaokulu öğretmenlerinin puan ortalamasının ( $x=3.14$ ) anlamlı olarak ilkokul ( $x=3.69$ ), ortaokul ( $x=3.64$ ) ve lise ( $x=3.79$ ) öğretmenlerinin puan ortalamasından anlamlı olarak düşük; müdahalecilik alt boyutunda ilkokul öğretmenlerinin puan ortalamasının ( $x=1.60$ ) anlamlı olarak ortaokul öğretmenlerinin puan ortalamasından ( $x=1.94$ ) anlamlı olarak düşük olduğu sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ve öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

**Tablo 4. 7. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Yaşı Arasındaki ANOVA Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutları	Gruplar	n	( $\bar{x}$ )	SS	KT	F	p
<b>ÖMPLDÖ</b>	20-25 Yaş	87	2.81	0.61	G. Arası 4 G.İçi 415 Toplam 419	0.53	0.71
	26-30 Yaş	133	2.71	0.61			
	31-35 Yaş	90	2.82	0.57			
	36-40 Yaş	52	2.75	0.63			
	41 Yaş ve Üzeri	58	2.78	0.53			
Aile Havası	20-25 Yaş	87	3.62	1.10	G. Arası 4 G.İçi 415 Toplam 419	1.60	0.17
	26-30 Yaş	133	3.44	1.06			
	31-35 Yaş	90	3.76	0.97			
	36-40 Yaş	52	3.79	1.26			
	41 Yaş ve Üzeri	58	3.62	1.05			
Hayırseverlik	20-25 Yaş	87	3.64	0.76	G. Arası 4 G.İçi 415 Toplam 419	0.64	0.62
	26-30 Yaş	133	3.47	0.91			
	31-35 Yaş	90	3.63	1.00			
	36-40 Yaş	52	3.63	1.12			
	41 Yaş ve Üzeri	58	3.55	1.08			
Otoriterlik	20-25 Yaş	87	3.26	1.15	G. Arası 4 G.İçi 415 Toplam 419	0.81	0.51
	26-30 Yaş	133	3.07	1.12			
	31-35 Yaş	90	3.19	0.98			
	36-40 Yaş	52	3.01	1.11			
	41 Yaş ve Üzeri	58	3.27	1.10			
	20-25 Yaş	87	1.81	1.08			

	26-30 Yaş	133	1.86	1.04				
	31-35 Yaş	90	1.73	0.88	G. Arası 4			
Müdahalecilik	36-40 Yaş	52	1.68	0.91	G.İçi 415	0.64	0.63	
	41 Yaş ve Üzeri	58	1.66	0.84	Toplam 419			
	20-25 Yaş	87	1.85	1.09				
	26-30 Yaş	133	1.85	0.94	G. Arası 4			
Yetersiz Görme	31-35 Yaş	90	1.92	1.07	G.İçi 415	0.220	0.92	
	36-40 Yaş	52	1.78	1.03	Toplam 419			
	41 Yaş ve Üzeri	58	1.93	0.98				

Tablo 4.7’ deki verilere göre, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonucunda; öğretmenlerin yaşı ile okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları arasında ve ölçeğin alt boyutlarından alınan puan ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki kıdemi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

**Tablo 4. 8. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Mesleki Kıdemi Arasındaki ANOVA Sonuçları**

Ölçek ve AltGruplar Boyutları	n	( $\bar{x}$ )	SS	KT	F	p
0-5 Yıl	181	2.75	0.58			
6-10 Yıl	109	2.83	0.68	G. Arası 3		
ÖMPLDÖ 11-15 Yıl	55	2.74	0.56	G.İçi 416	0.46	0.70
16 Yıl ve Üzeri	75	2.75	0.52	Toplam 419		
0-5 Yıl	181	3.58	1.08			

Aile Havası	6-10 Yıl	109	3.53	1.03	G. Arası 3 G.İçi 416 Toplam 419	1.13	0.33
	11-15 Yıl	55	3.85	1.14			
	16 Yıl ve Üzeri	75	3.64	1.09			
Hayırseverlik	0-5 Yıl	181	3.52	0.89	G. Arası 3 G.İçi 416 Toplam 419	0.45	0.71
	6-10 Yıl	109	3.62	0.90			
	11-15 Yıl	55	3.67	1.09			
	16 Yıl ve Üzeri	75	3.55	1.08			
Otoriterlik	0-5 Yıl	181	3.15	1.12	G. Arası 3 G.İçi 416 Toplam 419	1.85	0.13
	6-10 Yıl	109	3.30	1.06			
	11-15 Yıl	55	2.87	0.93			
	16 Yıl ve Üzeri	75	3.17	1.16			
Müdahalecilik	0-5 Yıl	181	1.81	1.00	G. Arası 3 G.İçi 416 Toplam 419	1.83	0.14
	6-10 Yıl	109	1.90	1.08			
	11-15 Yıl	55	1.64	0.85			
	16 Yıl ve Üzeri	75	1.59	0.79			
Yetersiz Görme	0-5 Yıl	181	1.85	0.96	G. Arası 3 G.İçi 416 Toplam 419	0.34	0.79
	6-10 Yıl	109	1.93	1.09			
	11-15 Yıl	55	1.77	1.07			
	16 Yıl ve Üzeri	75	1.91	0.99			

Tablo 4.8'deki verilere göre, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki kıdemi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonucunda; öğretmenlerin mesleki kıdemi ile okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları arasında ve ölçeğin alt boyutlarından alınan puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.9'da verilmiştir.

**Tablo 4. 9. Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi ile Öğretmenlerin Cinsiyeti Arasındaki t-Testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutları	Gruplar	n	( $\bar{x}$ )	SS	t	p
ÖYÖ	Kadın	311	3.69	0.60	-1.54	0.12
	Erkek	109	3.79	0.57		
Bireysel Alt Boyut	Kadın	311	3.77	0.63	-2.72	<b>0.00</b>
	Erkek	109	3.95	0.56		
Yönetmel Alt Boyut	Kadın	311	3.66	0.80	-0.46	0.64
	Erkek	109	3.70	0.77		
Toplumsal Alt Boyut	Kadın	311	3.57	0.77	-0.48	0.62
	Erkek	109	3.61	0.81		

Tablo 4.9'daki verilere göre, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan t-testi sonucunda; kadın ve erkek öğretmenlerin puan ortalaması ile erkek arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarından alınan puan ortalamaları arasında; bireysel boyutta, erkek öğretmenlerin puan ortalamasınının ( $x=3.95$ ) kadın öğretmenlerin puan ortalamasından ( $x=3.77$ ) anlamlı olarak yüksek olduğu, diğer alt boyutlarda ise anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin medeni durumu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.10'de verilmiştir.

**Tablo 4. 10. Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi ile Öğretmenlerin Medeni Durumu Arasındaki t-Testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutları	Gruplar	n	( $\bar{x}$ )	SS	t	p
ÖYÖ	Bekar	189	3.76	0.58	1.45	0.14
	Evli	231	3.68	0.60		
Bireysel Alt Boyut	Bekar	189	3.84	0.62	0.62	0.53
	Evli	231	3.80	0.61		
Yönetmel Alt Boyut	Bekar	189	3.73	0.77	1.39	0.16
	Evli	231	3.62	0.81		
Toplumsal Alt Boyut	Bekar	189	3.65	0.77	1.62	0.10
	Evli	231	3.52	0.79		

Tablo 4.10' deki verilere göre, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t-testi sonucunda; bekar öğretmenler ile evli öğretmenlerin puan ortalaması arasında ve ölçeğin alt boyutlarında arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonuçları Tablo 4.11'de verilmiştir.

**Tablo 4. 11. Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi ile Öğretmenlerin Eğitim Durumu Arasındaki t-Testi Sonuçları**

Ölçek ve Alt Boyutları	Gruplar	n	( $\bar{x}$ )	SS	t	p
ÖYÖ	Lisans	389	3.71	0.60	-0.32	0.74
	Lisansüstü	31	3.75	0.55		
Bireysel Alt Boyut	Lisans	389	3.81	0.61	-0.98	0.32
	Lisansüstü	31	3.92	0.71		
Yönetmel Alt Boyut	Lisans	389	3.67	0.79	-0.24	0.80
	Lisansüstü	31	3.70	0.79		
Toplumsal Alt Boyut	Lisans	389	3.58	0.79	0.58	0.56
	Lisansüstü	31	3.50	0.71		

Tablo 4.11’ de göre, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan t-Testi sonucunda; lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin puan ortalaması ve ölçeğin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur.

Öğretmenler örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin çalıştığı okul türü arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.12’te verilmiştir.

**Tablo 4. 12. Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi ile Öğretmenlerin Çalıştığı Okul Türü Arasındaki ANOVA Sonuçları**

Ölçek ve Boyutları	Alt Gruplar	n	( $\bar{x}$ )	SS	KT	F	p
ÖYÖ	Anaokulu	57	3.72	0.64	G. Arası 3 G.İçi 416 Toplam 419	0.00	1.00
	İlkokul	167	3.72	0.58			
	Ortaokul	140	3.71	0.60			
	Lise	56	3.71	0.57			
Bireysel Alt Boyut	Anaokulu	57	3.81	0.67	G. Arası 3 G.İçi 416 Toplam 419	0.87	0.45
	İlkokul	167	3.76	0.61			
	Ortaokul	140	3.86	0.61			
	Lise	56	3.88	0.60			
Yönetmel Alt Boyut	Anaokulu	57	3.61	0.87	G. Arası 3 G.İçi 416 Toplam 419	0.16	0.92
	İlkokul	167	3.69	0.82			
	Ortaokul	140	3.67	0.74			
	Lise	56	3.66	0.77			
Toplumsal Alt Boyut	Anaokulu	57	3.63	0.81	G. Arası 3 G.İçi 416 Toplam 419	0.87	0.45
	İlkokul	167	3.64	0.77			
	Ortaokul	140	3.52	0.80			
	Lise	56	3.50	0.74			

Tablo 4.12’ teki verilere göre, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin çalıştığı okul türü arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi sonucunda; öğretmenlerin okul türü ile

öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi puan ortalaması arasında ve ölçeğin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur.

Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.13'te verilmiştir.

**Tablo 4. 13. Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi le Öğretmenlerin Yaşı Arasındaki ANOVA Sonuçları**

Ölçek ve Alt Gruplar Boyutları	n	( $\bar{x}$ )	SS	KT	F	p	Fark
ÖYÖ	1. 20-25 Yaş	87	3.88	0.56	G. Arası 4 G.İçi 415 Toplam 419	3.44	0.00 1>5
	2. 26-30 Yaş	133	3.74	0.53			
	3. 31-35 Yaş	90	3.66	0.67			
	4. 36-40 Yaş	52	3.68	0.60			
	5. 41 Yaş ve Üzeri	58	3.53	0.59			
Bireysel Alt Boyut	1. 20-25 Yaş	87	3.92	0.60	G. Arası 4 G.İçi 415 Toplam 419	2.36	0.05
	2. 26-30 Yaş	133	3.84	0.60			
	3. 31-35 Yaş	90	3.74	0.66			
	4. 36-40 Yaş	52	3.89	0.61			
	5. 41 Yaş ve Üzeri	58	3.64	0.59			
Yönetmel Alt Boyut	1. 20-25 Yaş	87	3.85	0.72	G. Arası 4 G.İçi 415 Toplam 419	1.95	0.10
	2. 26-30 Yaş	133	3.61	0.78			
	3. 31-35 Yaş	90	3.72	0.79			
	4. 36-40 Yaş	52	3.59	0.77			
	5. 41 Yaş ve Üzeri	58	3.54	0.90			
Toplumsal Alt Boyut	1. 20-25 Yaş	87	3.81	0.76	G. Arası 4 G.İçi 415 Toplam 419	4.77	0.00 1>5
	2. 26-30 Yaş	133	3.67	0.69			
	3. 31-35 Yaş	90	3.45	0.85			

4. 36-40 Yaş	52	3.44	0.80
5. 41 Yaş ve Üzeri	58	3.35	0.79

Tablo 4.13'teki veriler göre, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin yaşı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA testi ile; öğretmenlerin yaşı ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu bulunmuştur ( $F=3.44$ ,  $p<.05$ ). Ölçeğin alt boyutlarında, öğretmenlerin yaşı ile bireysel alt boyut puan ortalamaları ile yönetsel alt boyut ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Ancak öğretmenlerin yaşı ile toplumsal alt boyut puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu bulunmuştur ( $F=4.77$ ,  $p<001$ ).

Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin yaşı arasındaki anlamlı farklılığın öncesinde varyansların homojenliği kontrol edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı bulunmuştur (Field, 2009). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey testi sonucunda; 20-25 yaş aralığında olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi puan ortalamasının ( $x=3.88$ ) anlamlı olarak 41 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi puan ortalamasından ( $x=3.53$ ) anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutu olan toplumsal alt boyutta; 20-25 yaş aralığında olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi puan ortalamasının ( $x=3.81$ ) anlamlı olarak 41 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi puan ortalamasından ( $x=3.35$ ) anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu bulunmuştur.

Öğretmenler örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin mesleki kıdemi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonuçları Tablo 4.14'te verilmiştir.

**Tablo 4. 14. Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Kıdemi Arasındaki ANOVA Sonuçları**

Ölçek ve Alt Gruplar Boyutları	n	( $\bar{x}$ )	SS	KT	F	p	Fark	
ÖYÖ	1. 0-5 Yıl	81	.77	0.55				
	2. 6-10 Yıl	09	.73	0.61	G. Arası 3			
	3. 11-15 Yıl	5	.78	0.69	G.İçi 416	3.56	0.01	1>4
	4. 16 Yıl ve Üzeri 5		.52	0.54	Toplam 419			
Bireysel Alt Boyut	1. 0-5 Yıl	81	.86	0.58				
	2. 6-10 Yıl	09	.82	0.65	G. Arası 3			
	3. 11-15 Yıl	5	.85	0.69	G.İçi 416	1.54	0.20	
	4. 16 Yıl ve Üzeri 5		.68	0.58	Toplam 419			
Yönetmel Alt Boyut	1. 0-5 Yıl	81	.69	0.79				
	2. 6-10 Yıl	09	.70	0.77	G. Arası 3			
	3. 11-15 Yıl	5	.79	0.74	G.İçi 416	1.64	0.17	
	4. 16 Yıl ve Üzeri 5		.50	0.84	Toplam 419			
Toplumsal Alt Boyut	1. 0-5 Yıl	81	.67	0.77				
	2. 6-10 Yıl	09	.61	0.76	G. Arası 3			
	3. 11-15 Yıl	5	.63	0.84	G.İçi 416	4.95	0.00	1-2-3>4
	4. 16 Yıl ve Üzeri 5		.27	0.74	Toplam 419			

Tablo 4.14'teki verilere göre, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin mesleki kıdemi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA testi ile; öğretmenlerin mesleki kıdemi ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi puan ortalaması arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu görülmüştür. (F=3.56, p<. 05). Ölçeğin alt boyutlarında, öğretmenlerin kıdemi ile “bireysel alt boyut” ile “yönetmel alt boyut” puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ancak öğretmenlerin kıdemi ile “toplumsal alt boyut” puan

ortalamları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.(F= 4.95, p<001).

Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin mesleki kıdemi arasındaki anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Post-Hoc testi yapılmıştır. Test öncesinde varyansların homojenliği kontrol edilmiş ve varyansların homojen dağıldığı bulunmuştur (Field, 2009). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey testi sonucunda; 0-5 yıl mesleki kıdem aralığında olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi puan ortalamasının (x=3.77) anlamlı olarak 16 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi puan ortalamasından (x=3.52) anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutu olan toplumsal alt boyutta; 0-5 yıl mesleki kıdem aralığında (x=3.67), 6-10 yıl mesleki kıdem aralığında (x=3.61) ve 11-15 yıl mesleki kıdem aralığında (x= 3.63) olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi puan ortalamalarının anlamlı olarak 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi puan ortalamasından (x=3.27) anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu bulunmuştur.

#### 4.4. Dördüncü alt amaca ilişkin bulgular;

Araştırmanın dördüncü alt amacı olan; “Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında ilişki var mıdır?” alt amacına yönelik ilişkiyi tespit etmek için yapılan Pearson Korelasyon analizi Tablo 4.15’te verilmiştir.

**Tablo 4. 15. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi Arasındaki İlişki**

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

Tablo 4.15'teki verilere göre, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi toplam puanları arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki olduğu sonucu bulunmuştur ( $r=.28$ ,  $p<.05$ ). Paternalist liderlik ölçeği "aile havası alt boyutu" ( $r=.43$ ,  $p<.05$ ) ve ile örgütsel yaratıcılık ölçeği arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki; "hayırseverlik alt boyutu" ( $r=.53$ ,  $p<.05$ ) ile örgütsel yaratıcılık ölçeği arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki; "yetersiz görme alt boyutu" ( $r= -.11$ ,  $p<.05$ ) ile örgütsel yaratıcılık ölçeği arasında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki; olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği alt boyutlarından "otoriterlik ve müdahalecilik" boyutları puan ortalaması ile Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği puan ortalamaları arasından anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur ( $p>.05$ ).

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

Örgütsel yaratıcılık ölçeği "yönetmelik yaratıcılık alt boyutu" ile paternalist liderlik davranışları ölçeği toplamı ( $r=.25$ ,  $p<.05$ ) arasında pozitif yönlü düşük, Paternalist liderlik ölçeği "aile havası alt boyutu" ( $r=.47$ ,  $p<.05$ ) ve Paternalist liderlik ölçeği "hayırseverlik alt boyutu" ( $r=.58$ ,  $p<.05$ ) arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki, "müdahalecilik alt boyutu" ( $r=-.12$ ,  $p<.05$ ) ile "yetersiz görme alt boyutu" ( $r=-.19$ ,  $p<.05$ ) arasında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki; Örgütsel yaratıcılık ölçeği "bireysel yaratıcılık alt boyutu" ile paternalist liderlik davranışları ölçeği "otoriterlik alt boyutu" arasından anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur ( $p>.05$ ).

Örgütsel yaratıcılık ölçeği "toplumsal yaratıcılık alt boyutu" ile paternalist liderlik davranışları ölçeği toplamı ( $r=.16$ ,  $p<.05$ ), Paternalist liderlik ölçeği "aile havası alt

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

#### 4.5. Beşinci alt amaca ilişkin bulgular;

Araştırmanın beşinci alt amacı olan; “Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerini etkilemekte midir?” alt amacına yönelik elde edilen bulgular Tablo 4.16’ da verilmiştir.

**Tablo 4.16. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeyine Etkisi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	$\beta$	t	Sig.
OMPLDÖ	Sabit	2.92	.13		22.05	.00
	Örgütsel Yaratıcılık Toplam	.29	.05	.29	6.11	<b>.00</b>
R=.29, R <sup>2</sup> = .08		F=37.27 p=.00				

Tablo 4.16’deki verilere göre, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyini anlamlı olarak etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyini pozitif olarak anlamlı şekilde etkilediği sonucu bulunmuştur ( $\beta=.29$ ,  $t=6.11$ ,  $p<.001$ ) ve öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları örgütsel yaratıcılığı %8 olarak açıklamaktadır.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık bireysel alt boyutuna etkisi Tablo 4.17’de verilmiştir.

**Tablo 4.17. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Bireysel Alt Boyuta Etkisi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	$\beta$	t	Sig.
OMPLDÖ	Sabit	2.90	.14		21.27	.00
	Bireysel Alt Boyutu	.33	.05	.32	6.82	<b>.00</b>
R=.32, R <sup>2</sup> = .10		F=46.51 p=.00				

Tablo 4.17'deki verilere göre Öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları; öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ölçeği "bireysel alt boyutunu" pozitif olarak anlamlı olarak etkilediği ( $\beta=.32$ ,  $t=6.82$ ,  $p<.001$ ) ve %10 açıkladığı bulunmuştur.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık yönetsel alt boyutuna etkisi Tablo 4.18'de verilmiştir.

**Tablo 4.18. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Yönetsel Alt Boyuta Etkisi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	$\beta$	t	Sig.
OMPLDÖ	Sabit	2.73	.18		15.30	.00
	Yönetsel Alt Boyut	.34	.06	.25	5.39	<b>.00</b>
R=.25, R <sup>2</sup> = .06		F=29.00 p=.00				

Tablo 4.18'deki verilere göre öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları; öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ölçeği "yönetsel alt boyutunu" pozitif olarak anlamlı olarak etkilediği ( $\beta=.25$ ,  $t=5.39$ ,  $p<.001$ ) %6 açıkladığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin toplumsal alt boyutuna etkisi Tablo 4.19'da verilmiştir.

**Tablo 4. 19. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Toplumsal Alt Boyuta Etkisi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	$\beta$	t	Sig.
OMPLDÖ	Sabit	2.99	.18		16.57	.00
	Toplumsal Alt Boyut	.21	.06	.16	3.36	<b>.00</b>

R=.16, R<sup>2</sup>= .03 F=11.31 p=.00

Tablo 4.19'deki verilere göre öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları; öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ölçeği "toplumsal alt boyutunu" pozitif olarak anlamlı olarak etkilediği ( $\beta=.16$ ,  $t=3.36$ ,  $p<.001$ ) %3 açıkladığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları alt boyutlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık bireysel alt boyutuna etkisi Tablo 4.20'de verilmiştir.

**Tablo 4. 20. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının ÖYÖ Bireysel Alt Boyuta Etkisi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	$\beta$	t	p
Sabit		2.69	.13		21.48	.00
Aile Havası	ÖYÖ	.08	.04	.15	2.27	<b>.02</b>
Hayırseverlik	Bireysel Alt	.18	.04	.28	4.28	<b>.00</b>
Müdahalecilik	Boyut	.10	.03	.16	3.50	<b>.00</b>

R=0.42; R<sup>2</sup>=0.17 F= 28.76 p=.00

Tablo 4.20'deki verilere göre, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları aile havası alt boyut ( $\beta= .15$ ); hayırseverlik( $\beta= .28$ ); müdahalecilik ( $\beta= .16$ ) alt boyutları birlikte öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık bireysel alt boyutunu anlamlı şekilde etkilediği ( $F=28.76$ ,  $p<.05$ ); regresyon modeli incelendiğinde, aile havası, hayırseverlik ve müdahalecilik alt boyutları öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık bireysel alt boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucu bulunmuştur ( $p<.05$ ).

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları alt boyutlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık yönetsel alt boyutuna etkisi Tablo 4.21'de verilmiştir.

**Tablo 4. 21. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının ÖYÖ Yöneltil Alt Boyuta Etkisi**

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

Tablo 4.21'deki verilere göre, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları aile havası alt boyut ( $\beta = .11$ ); hayırseverlik ( $\beta = .49$ ); müdahalecilik ( $\beta = -.03$ ); yetersiz görme ( $\beta = -.05$ ) alt boyutları birlikte öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık yöneltil alt boyutunu anlamlı şekilde etkilediği (F=55.35, p<.05) ancak regresyon modeli incelendiğinde; aile havası,, müdahalecilik ve yetersiz görme alt boyutları öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık bireysel alt boyutunu anlamlı şekilde etkilemediği (p>.05) hayırseverlik alt boyutunun tek başına öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık yöneltil alt boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucu bulunmuştur ( $\beta = .11$ , p<.05).

Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları alt boyutlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık toplumsal alt boyutuna etkisi Tablo 4.22'de verilmiştir.

**Tablo 4. 22. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Alt Boyutlarının ÖYÖ Toplumsal Alt Boyuta Etkisi**

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

Tablo 4.22'deki verilere göre, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları aile havası ( $\beta = -.02$ ) ve hayırseverlik ( $\beta = .35$ ) alt boyutları birlikte öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık toplumsal alt boyutunu anlamlı şekilde etkilediği (F=25.75, p<.05) ancak regresyon modeli incelendiğinde; aile havası alt boyutu öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık toplumsal alt boyutunu anlamlı şekilde etkilemediği (p>.05) hayırseverlik alt boyutunun tek başına öğretmenlerin örgütsel

yaratıcılık toplumsal alt boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucu bulunmuştur ( $\beta = .35, p < .05$ ).



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1.Tartışma ve Sonuçlar

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlara, tartışmalara ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırmada okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerine etkisi incelenmiştir. İki değişkene ait değerlendirme ve tartışma durumlarına aşağıdaki maddelerde değinilmiştir.

##### 5.1.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç

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

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

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

Bu bulgulara yönelik olarak okul müdürlerinin paternalist liderliğin aile havası, hayırseverlik, otoriterlik davranışlarının orta düzeyde olduğu, yetersiz görme ve müdahalecilik özelliklerinin de düşük düzeyde olması okullarda öğretmenlerin okul müdürleri tarafından kendilerine çok fazla müdahale etmediklerini, okul müdürlerinin kendilerini yetersiz görmediklerini, müdürlerin okulda bir aile havası oluşturduğu ve öğretmenlerine yardımcı olduğu sonuçlarına ulaşılabilir.

### **5.1.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç**

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

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

Alan yazında öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin yüksek ve “bireysel”, “yönetsel” ve “toplumsal” alt boyutlarının hepsinde de yüksek olduğunu rapor eden bir çok araştırma bulunmaktadır ( Ceylan, 2014; Çalışır, 2021; Eroğlu, 2014; Karacabey, 2011; Kılıç, 2020; Nanto, 2021; Uğurlu ve Gök, 2019).

Örgütsel yaratıcılığın alt boyutları bağlamında yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmadan farklı olarak; Gök (2019) öğretmenlerin bireysel yaratıcılık düzeylerinin en yüksek, yönetsel yaratıcılığın ise en düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gök’ ün (2019) yapmış olduğu çalışmaya paralel olarak ( Dinçer, 2017; Koşar ve Ceylan, 2016; Say, 2015; Uçar, 2015) bireysel yaratıcılığın yönetsel ve toplumsal yaratıcılık düzeylerinden daha yüksek düzeyde bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu farklılığın oluşmasının sonucu olarak Balay (2010) bireysel yaratıcılığın diğer yaratıcılık düzeylerinden daha yüksek çıkmasını bireylerin kendilerinde yaratıcılığı üst düzeyde bulduklarını düşünmeleri sonucunda oluştuğunu, toplumsal ve yönetsel yaratıcılık düzeylerindeki düşüklüğün sebebini de iş yaşamında yöneticiler tarafından çalışanlara gerektiği kadar destek verilmediğine bağlamıştır. Celep (2004) de Balay’ ın (2010) bu yapmış olduğu açıklamaya benzer olarak öğretmenlerin meraklı olması, kendilerini çok yönlü düşünmeleri, gelişim ve değişime açık olmaları, girişimci, farklılıklar karşısında risk alabilen kişiler olması nedeniyle bireysel yaratıcılığın

yüksek bulunduğu, yöneticilerin öğretmenleri yeterli düzeyde desteklememesi, okulun değişimlere kapalı olması, öğretmenlerin kararlara dahil edilmemesi ve öğretmenlerin standart kalıplara sokulmak istenmesi nedenlerinden dolayı yönetsel yaratıcılığın düşük düzeyde çıktığını savunmuştur. Tüm bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda bu çalışma sonucunda ortaya çıkan bulguların alan yazındaki çalışmalardan farklı olduğu görülmektedir. Çalışmada bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık düzeylerinin hepsinin yüksek çıkması nedeni olarak; öğretmenlerin kendilerinde enerji, hür düşünme kabiliyeti, orijinal ide, bir işi başarma isteği, bilişsel kabiliyetler ve içsel güdülenme gibi öğeleri barındırması ile bireysel yaratıcılığın yüksek çıkması, müdürlerin okullarda girişimci, yenilikçi ve yaratıcı davranışlarının uygulamaya dökülmesine fırsat verilmesini destekleyerek yönetsel yaratıcılığın içinde bulunulan çevrenin yaratıcılığı destekleyecek nitelikte olması sebebi ile toplumsal yaratıcılığın yüksek çıkması arasında bir ilişki olduğu düşünülebilir.

### **5.1.3. Üçüncü Alt Amaca Yönelik Tartışma ve Sonuç**

*Araştırmanın üçüncü alt amacı olan;* “Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri öğretmenlerin; cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, görev türlerine, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna yönelik tartışma ve sonuç bu bölümde verilmiştir.

“Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında” kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların paternalist liderlik algıları erkek öğretmenlerden anlamlı olarak düşük olduğu sonucu bulunmuştur. Ölçeğin; “aile havası”, “hayırseverlik”, “müdahalecilik”, “yetersiz görme”, düzeyinde kadınların paternalist liderlik algılarının erkeklerden anlamlı olarak düşük olduğu sonucu bulunmuştur. “Otoriterlik” düzeyinde ise kadın ve erkek öğretmenlerin paternalist liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ulaşılmıştır. Alan yazında okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında farklılık olduğunu rapor eden çalışmalar bulunmaktadır (Ağalday, 2017; Akgün, Özdemir ve Cerit, 2011; Dursun, 2019). Alan yazında okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında farklılık olmadığını rapor eden

çalışmalar da bulunmaktadır (Arslan, 2016; Aydınoglu 2020). Bu bulguya istinaden erkek öğretmenlerin müdürlerinin paternalist liderlik davranışları algılarının yüksek çıkması erkek öğretmenlerin müdürlerini daha paternal buldukları, öğretmen ile müdür ilişkisinde erkek öğretmenlerde daha çok ebeveyn evlat ilişkisinin olduğu ve okul müdürlerinin çoğunluğunun erkek egemen olması sonucunda olduğu belirtilebilir.

“Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin medeni durumları arasında” Evli ve bekar öğretmenlerin arasında paternalist liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Alan yazında evli ve bekar öğretmenlerin arasında paternalist liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığını rapor eden çalışmalar bulunmaktadır ( Dağlı ve Ağalday, 2018; Gürcan, 2018; Saylık, 2017). Ancak bu çalışmada yetersiz görme düzeyinde evli öğretmenlerin okul müdürlerinde paternalist liderlik davranışlarını daha yüksek buldukları, diğer düzeylerde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda bekar ve evli öğretmenlerin paternalist liderlik algıları benzerlik gösterdiği ve medeni durumun paternalist liderlik davranışlarını algılamada bir etkisinin bulunmadığını sonucuna ulaşılabilir.

“Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin eğitim durumları arasında” paternalist liderlik algılarında bir farklılık bulunmamıştır. Ağalday (2017) tarafından yapılan çalışmada ise bu çalışmanın aksine ön lisans mezunu öğretmenlerin, müdürlerinin yardımsever liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyi, lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin algı düzeyinden anlamlı olarak daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular ışığında bu çalışma ile lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin paternalist liderlik davranışlarını algılamada bir etkisinin olmadığı düşünülebilir.

“Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin çalıştığı okul türü arasında” anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada “aile havası” ve “müdahalecilik” ile öğretmenlerin çalıştığı okul türü arasında anlamlı bir farklılık olduğu; “hayırseverlik”, “otoriterlik” ve “yetersiz görme” düzeyinde ise anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Anaokulunda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını algılama düzeyi, ortaokulda çalışan öğretmenlerden anlamlı olarak düşük olduğu sonucu bulunmuştur.

Alan yazın incelendiğinde bu çalışmanın aksine Gürcan (2018) yaptığı çalışma ile okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin çalıştığı okul türü arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bulgular ışığında çalışmada ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarını algılama düzeyinin anaokulunda çalışan öğretmenlerden yüksek olması ortaokullarda okul müdürlerinin paternal özelliklerini daha fazla gösterdiği düşünülebilir.

“Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaşları arasında” anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Cesur ve arkadaşları (2015), tarafından yapılan çalışmalarda paternalist liderlik davranışları algısında yaş değişkeninin bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşırken; Aycan (2001) ise çalışmasında gençler tarafından paternalist liderliğin yüksek oranda tercih edilmediğini tespit etmiştir. Bu araştırma sonucuna yönelik olarak yaş değişkeninin paternalist liderlik davranışlarını algılamada farklılık göstermediği ve bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Bu sonucun ortaya çıkmasında ise okul müdürlerinin öğretmenler ile arasındaki ilişkilerinde ebeveyn-evlat ilişkisinin varlığı etki etmektedir denilebilir.

“Öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin mesleki kıdemi arasında” anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Arslan, (2016), Saylık, (2017) tarafından yapılan çalışmalar bu sonucu desteklerken, Yaman (2011) yapmış olduğu çalışma sonucunda iş tecrübesinin artması ile birlikte çalışanlar tarafından algılanan okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Bu sonuç ile mesleki kıdemin okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları algılarını etkilemediği açıklaması yapılabilir. Bunun nedeni olarak okul müdürlerinin öğretmenleri ile ilişkilerinde yakınlık kurması, sorunlarına ilgi göstermesi olabilir.

“Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin cinsiyeti arasında” kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin; “bireysel” yaratıcılık düzeyinde erkeklerin kadınlardan anlamlı olarak yüksek olduğu, yönetsel ve toplumsal düzeyde ise anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Alan yazında cinsiyetin örgütsel yaratıcılık düzeyini etkilediği ve etkilemediği çalışmalara rastlanılmaktadır. Alan yazında cinsiyetin örgütsel yaratıcılık düzeyini etkilediği çalışmalara örnek olarak (Balay, 2010; İraz ve Akyazı,

2015). Cinsiyetin örgütsel yaratıcılık düzeyini etkilemediği çalışmalara örnek olarak ise ( Adıyaman, 2019; Çavuşoğlu, 2007; Say, 2015; Uğurlu ve Ceylan, 2014) verilebilir. “Bireysel” yaratıcılık düzeyinde erkeklerin örgütsel yaratıcılıklarının kadınlardan anlamlı olarak yüksek olduğu, diğer düzeylerde ise anlamlı bir farklılık olmadığı sonucunu destekleyecek çalışmalara bakıldığında, Baloğlu (2020) tarafından sınıf öğretmenleri ile örgütsel yaratıcılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi açıklamak için yapılan çalışma ile öğretmenlerin sadece “bireysel” yaratıcılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varmıştır. Erkek öğretmenlerin bireysel yaratıcılık düzeyinin kadınlardan daha yüksek çıkması erkeklerin kendinde var olan özelliği ortaya çıkarabilme ve kendi potansiyelini gerçekleştirme davranışlarının daha fazla olduğu söylenebilir.

“Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin medeni durumları arasında” bekar öğretmenler ile evli öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinde anlamlı farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Gürcan’ın (2018) yapmış olduğu çalışma bu çalışma sonucunu destekler niteliktedir. Bu bulgular ışığında bekar ve evli öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi arasında fark olmaması okul müdürlerinin okulda evli ve bekar öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık alanında eşit derecede faydalanabileceği alanları oluşturduğu söylenebilir.

“Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin eğitim durumu arasında” ve ölçek alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Dağlı ve Ağalday (2018) yapmış oldukları çalışmalar ile eğitim durumunun örgütsel yaratıcılık düzeyini etkilediği sonucuna ulaşarak bu çalışma sonucunu desteklememişlerdir. Çalışmanın bu sonucu göz önünde bulundurulduğunda lisans ve lisansüstü mezunları arasında örgütsel yaratıcılığın eşit dağıldığını ve eğitim durumunun örgütsel yaratıcılığı etkilemediği söylenebilir.

“Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin çalıştığı okul türü arasında” öğretmenlerin okul türü ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Tuysuz (2017) tarafından yapılan çalışma sonucu yapılan bu çalışmayı destekleyecek veriler elde ederek öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin çalıştığı okul türü arasında bir farklılık olmadığını belirtmiştir. Ancak aksini gösteren çalışmalara bakıldığında ise Karacabey (2011) çalışması ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin okul

türü değişkenine göre “bireysel” ve “yönetmel ” yaratıcılık düzeylerinde anlamlı farklılık gösterirken, “toplumsal ” yaratıcılık düzeyinde bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışma sonucuna göre anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerindeki öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinde farklılık olmamasının sebebi eğitim kademelerindeki yaratıcılık alanının herkesin eşit kullanabileceği şekilde düzenlenmesi olabilir.

“Öğretmenlerin yaşı ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi puan ortalamasında” anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarında, öğretmenlerin yaşı ile bireysel yaratıcılık ve yönetmel yaratıcılık düzeylerinde farklılık bulunmazken öğretmenlerin yaşı ile toplumsal yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile yaşı arasında; 20-25 yaş aralığında olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi, 41 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyinden anlamlı olarak yüksek olduğu görülmüştür. Ölçeğin toplumsal yaratıcılık düzeyinde 20-25 yaş aralığında olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyinin 41 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyinden anlamlı olarak yüksek çıktığı görülmüştür. Tuysuz (2017) tarafından yapılan çalışma sonucunda da öğretmenlerin yaşı ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi arasında farklılık olduğu sonucu bulunmuştur. Ancak bu çalışmada 20-25 yaş aralığında olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi 41 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyinden anlamlı olarak yüksek olduğu sonucu bulunurken Tuysuz (2017) ise bu çalışmanın aksine öğretmenlerde 36-45 yaş aralığı örgütsel yaratıcılık algılarının en yüksek düzeyde çıktığı grup iken 25-35 yaş aralığı örgütsel yaratıcılık algılarının en düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenler arasındaki bu farkın oluşması genç öğretmenlerin örgütte yaratıcılığı yükseltecek faaliyetlere daha yatkın olması, bu faaliyetleri kullanma alanlarını daha da arttırmaları ve teknolojiyi daha aktif kullanmaları neden olmuş olabilir.

“Öğretmenlerin mesleki kıdemi ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi puan ortalaması ilişkisinde” anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin kıdemi ve bireysel yaratıcılık düzeyleri ile yönetmel yaratıcılık düzeylerinde bir farklılık bulunmamıştır. Fakat öğretmenlerin kıdemi ile toplumsal yaratıcılık düzeyinde ise anlamlı bir farklılık olduğu sonucu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ile öğretmenlerin mesleki kıdemi arasında; 0-5 yıl mesleki kıdem aralığında

olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyinin 16 yıl ve üzeri mesleki kıdemi bulunan öğretmenlerden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Toplumsal yaratıcılık düzeyinde; 0-5, ve 11-15 yıl mesleki kıdem aralığında olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi 16 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyinden anlamlı olarak yüksek olduğu görülmüştür. Tuysuz (2017) yapmış olduğu çalışma ile bu sonuçtan farklı olarak örgütsel yaratıcılık algılarının en olumlu çıkan grubun 16-20 en olumsuz grubun ise 6-10 yıl kıdem grubundaki öğretmenler olduğu sonucuna varmıştır. Alan yazında öğretmenlerin mesleki kıdemi ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ilişkisinde anlamlı bir farklılık olmadığını rapor eden çalışmalar bulunmaktadır (Adıyaman, 2019; Eroğlu, 2014). Alan yazında öğretmenlerin mesleki kıdemi ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi ilişkisinde anlamlı bir farklılık olduğunu rapor eden çalışmalar da bulunmaktadır (Çavuşoğlu, 2007; Dağlı ve Ağalday, 2018; Meriç, 2018).

Yapılan çalışmanın sonuçlarına bakıldığında bireysel yaratıcılık düzeyinde fark olmamasının sebebi öğretmenlerde kişisel yaratıcılık alanlarının onlara özel olması, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık alanında fark olmasının sebebi ise öğretmenlerin çalışma sürelerinin örgütsel yaratıcılığın toplumsal ve yönetsel alanına etki etmemesi olabilir.

#### **5.1.4. Dördüncü Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç**

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

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

pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki ve paternalist liderliğin otoriterlik ve yetersiz görme davranışı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur. Yönelimsel yaratıcılık ile paternalist liderlik davranışları arasında pozitif yönlü düşük, Paternalist liderliğin aile havası ve hayırseverlik davranışı arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki, müdahalecilik ile yetersiz görme davranışı arasında negatif yönlü düşük düzey bir ilişki; otoriterlik davranışı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur. Toplumsal yaratıcılık ile paternalist liderlik davranışları, paternalist liderliğin ölçeği aile havası davranışı arasında pozitif yönlü düşük düzey bir ilişki, hayırseverlik davranışı arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki olduğu; otoriterlik, yetersiz görme ve müdahalecilik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur.

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

Literatürde okul mü

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

Çoban (1999) yaptığı çalışma ile yaratıcılığın; göreve yönelik liderlik, ilişkiye yönelik liderlik ve paylaşılan liderlik tarzlarının hiçbiri ile ilişki göstermediği, yöneticilerin yaratıcılık düzeyi ile liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ve Çiftçi

(2002) de çalışması ile yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasında belirgin bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulgulardan farklı olarak;

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

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

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

Tüm bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda okul müdürlerinin paternalist lider davranışları sergilemesinin, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılığa ilişkin algılarında önemli olduğu ancak aralarındaki ilişkinin düşük olduğu ve ilişkide en fazla payın yardımsever liderlik boyutuna ait olduğu söylenebilir.

#### **5.1.5. Beşinci Alt Amacına Yönelik Tartışma ve Sonuç**

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

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

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

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

Örgütsel yaratıcılık literatürde genel olarak; bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarda ele alınmaktadır (Balay, 2010; Genç, 2007; Woodman vd., 1993’ten; akt. Ağalday, 2017).

Literatürde iki değişken arasındaki çalışmaların kısıtlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda liderlik ve yaratıcılık arasında yapılan çalışma sonuçları incelenmiştir: Liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki, yapılan bazı

araştırmalarda da ele alınmıştır. Yaratıcı fikirlere ihtiyaç duyan bir örgütte, liderlerin destekleyici tavrı ile izleyenlerin yaratıcılıkları arasında pozitif bir ilişki saptanırken, izleyenlerin yaratıcılığının ise liderlerin izleyenlerinin hislerini anlamaya yönelik girişimleriyle ilgili olduğu saptanmıştır (Oldham ve Cummings, 1996 ve Stahl ve Koser, 1978'den; akt. Ağalday, 2017 ).

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

Neticede, yukarıdaki tartışma ve sonuçlar bağlamında; okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyi arasında pozitif yönlü düşük, paternalist liderliğin aile havası ve hayırseverlik, davranışı ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki ve yetersiz görme davranışı ile negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılırken; okul müdürlerinin paternalist liderlik otoriterlik ve müdahalecilik davranışları ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyini ve bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği; öğretmenlerin bireysel yaratıcılığını, okul müdürlerinin paternalist liderlik aile havası, hayırseverlik ve müdahalecilik davranışlarının etkilediği otoriterlik ve yetersiz görme davranışlarının ise etkilemediği; öğretmenlerin yönetsel ve toplumsal yaratıcılığını, okul müdürlerinin paternalist liderlik sadece hayırseverlik davranışının etkilediği aile havası, müdahalecilik, otoriterlik, yetersiz görme davranışlarının etkilemediği sonuçları bulunmuştur.

## **5.2. Öneriler**

### **Araştırmacılara Öneriler**

1. Eğitim örgütlerinde okul müdürlerinin sergilediği paternalist liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki ile ilgili yapılan araştırmaların çok sınırlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu değişkenler ile ilgili daha fazla çalışma yapılması önerilebilir.
2. Bu araştırmanın Türkiye'nin farklı il ve bölgelerinde yapılması önerilebilir.

### **Meslektaşlara Öneriler**

1. Çalışmadaki bulgulara istinaden kadın öğretmenlerin bireysel yaratıcılık algı düzeylerinin yükseltilmesi için gerekli ortamların oluşturularak önlemler alınabilir ve kadın öğretmenlerin bu alanda kendilerini daha da geliştirebilmeleri önerilebilir.

### **Politika yapıcılara öneriler**

1. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin sergiledikleri paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinde etkili olması nedeniyle; paternalist liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için MEB' de yaygınlaştırılması önerilmektedir.
2. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu dikkate alındığında, öğretmenlerin mevcut araştırmada görüşleri dikkate alınarak öğretmenlerin algı düzeyini yükseltmek için genel olarak; okullarda yaratıcılık için uygun ortamın hazırlanması, yaratıcı fikirler için öğretmenlere yeterli zamanın sağlanması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Ağalday, B. (2017). *İlkokul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Akat, İ. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Aktaş, T. (2019). *Okul Müdürlerinin Paternalistik Liderlik Davranışları ile Politik Taktikler Arasındaki İlişkiler* (Yüksek lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Aktaş, A., ve Özgenel, M. (2020). Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Öğretmen Performansına Etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2): 1-18.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: on Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1): 39-58.
- Adıyaman, C. (2019). *Öğrenen örgüt olma düzeyi ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Arslan, Ö. (2016). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Uşak.
- Aycan, Z. (2001). "Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 1-31.
- Aycan, Z. ve Fikret-Paşa, S. (2003). Career choices, job selection criteria, and leadership preferences in a transitional nation: The case of Turkey. *Journal of Career Development*, 30(2), 29-144.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement And Operationalization. K. S. Yang, K. K. Hwang and U. Kim (Ed.), *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical and Cultural Contributions*.

- Aydın, İ. ve Saylık, A. (2020). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi; Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53(1): 273-300.
- Aydın, İ. (2017). *Yönetimde Paternalizm*. Prof. Dr. Mahmut Tezcan'a Armağan. Aytül Kasapoğlu, Ayşe Çakır İlhan, Zuhâl Güler (Ed.). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları.
- Aydinoğlu, N. (2020). *Yöneticilerin otantik ve paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkilerinin incelenmesi (Ankara Özel Okullar Örneği)* (Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytaç, T. (2002). *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (16-17 Mayıs 2002).
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). *Yaratıcılık ve yaratıcılık yönetimi*. İsmail Bakan (ed.), *Çağdaş yönetim yaklaşımları ilkeler, kavramlar ve yaklaşımlar içinde* (ss. 5-33). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Balay, R. (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1): 41-78.
- Balcı, E. (1991). *Öğretmenlerin Rollerini, Eğitim Sosyolojisi*, Ankara: Teknomak Ltd. Şti.
- Balcı, A. (2021). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başar, Ş. (2022). *lise yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Baykul, Y. ve Güzeller, C.O. (2014). *Sosyal Bilimler için İstatistik*. Ankara: Pegem Akademi.

- Bilgivar, O.O. (2018). *Arketipsel liderlik eğitim modeli (alem): karma gömülü deneysel çalışma* (Doktora Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Boloğlu, C. (2020). *Sınıf öğretmenlerinin öz yeterlilik inançları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki (Kütahya Merkez İlçesi Örneği)* (Yüksek Lisan Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara:Pegem Akademi.
- Cengiz, E., Acuner, T. ve Baki, B. (2007). Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1): 98-121.
- Celep, C. (2004) *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayınları.
- Cerit, Y., Özdemir, T. ve Akgün, N. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1): 87 – 99.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik ile Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2): 35-56.
- Cerit, Y. (2013). Paternalistik liderlik ile öğretmenlere yönelik yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(2), 839-851.
- Chang, W. ve Chiang, Z. H. (2007). A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization. *IASDR07 International Association of Societies of Design Research. The Hong Kong Polytechnic University*.
- Chen, J. K. ve Chen, I. S. (2012). Creative-Oriented Personality, Creativity Improvement, and Innovation Level Enhancement. *Quality and Quantity*, 26: 1625-1645.

- Cheng, B. S., Chou, T. Y., Wu, M. P. ve Farh, J.F. (2004). "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations". *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1): 89–117.
- Çalışır, S. (2021). *Okul yöneticilerinin açık liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişki (Balıkesir İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Çalışkan, N., Özkoc, A. (2016). "Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi". *Journal of Yasar University*, 44(11): 240-250.
- Çavuşoğlu, D. (2007). *Küresel rekabet ortamında örgütlerde yaratıcılık kültürü ve yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumların incelenmesi (okullarda araştırma)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2002). Yaratıcı Birey Teorisi ve Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler, *1. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Kocaeli Üniversitesi Yayınları, 553-565.
- (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2): 295-310.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Eren, E. (2007). Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Yönetim*, 57: 13-25.
- Çiftçi, Y. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çoban, S. (1999). *Yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Daft, R. L. (2013). *Management*. United Kingdom: Cengage Learning.

- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2017). Okul m¼d¼rlerinin paternalist liderlik davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi, *12. Uluslararası Eğitim Y¼netimi Kongresi (11-13 Mayıs)*, Ankara.
- Dağlı, A. ve Ağalday, B. (2018). Okul M¼d¼rlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66): 518-534.
- Delice, A. (2020). *Y¼neticilerin paternalist liderlik ¼zellikleri ile okulların etkililiği arasındaki ilişki (Kahramanmaraş İli ¼rneđi)* (Y¼ksek Lisan Tezi). Kahramanmaraş S¼t¼c¼ İmam ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Kahramanmaraş.
- Derin, N. ve Demirel, T. (2011). ¼rg¼tsel Yaratıcılığın Self Organizasyon Oluşumuna Etkisi. *Organizasyon ve Y¼netim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 255-264.
- Dinçer, K. (2017). *İlkokullarda ¼rg¼tsel yaratıcılık davranışları ile ¼đretmen liderliği arasındaki ilişki* (Y¼ksek Lisans Tezi). Dumlupınar ¼niversitesi, Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼, K¼tahya.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme S¼reci”. *Y¼netim ve Ekonomi*, 16(1): 57-71.
- Dursun, İ. E. (2019). *Okul m¼d¼rlerinin paternalist liderlik davranışlarının okul k¼lt¼r¼ oluşturmadaki etkisi* (Y¼ksek Lisan Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul.
- D¼ren, Z. (2000). *2000’li Yıllarda Y¼netim*. İstanbul: Alfa/Akt¼el Kitabevi.
- Einstein, P. ve Hwang, K. P. (2007). “An Appraisal for Determinants of Organizational Creativity and Impacts on Innovative Behavior”, *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia.
- Ekmen, F. (2020). *Okul y¼neticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile ¼đretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki (Batman İli ¼rneđi)* (Y¼ksek Lisans Tezi). Siirt ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Siirt.

- Erben, G. S. ve Güneşer, A.B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Eren, E. ve Gündüz, H. (2002).” İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5: 65-84.
- Erkuş, A., Tabak, A. ve Yaman, T. (2010). Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler mi? Bir Özel Hastane Uygulaması. *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*, 594-598.
- Eroğlu, M. (2014). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algularının incelenmesi* (Yüksek Lisan Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis Of Paternalistic Leadership In Chinese Organizations. J. T. Li, A. S. Tsui, and E. Weldon (Ed.), *Management And Organizations in the Chinese Context*, 84-127.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ..... (2007). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar* (3. baskı). Ankara:Seçkin Yayınları.
- Gençay, A. (2014). *Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve okul imajı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.). Boston: Pearson.
- Gerçek, M.(2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma. *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2): 101-118.
- Gök, Z. A. (2019). *Algılanan örgüt iklimi ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.

- Grabner, İ. (2007). Managing organizational creativity: motivational aspects of management control systems for creative employees. *16th EDAMBA Summer Academy Soreze, France*.
- Gümüşsuyu, Ç. (2004). *Örgütsel yaratıcılık kültürü, bir iktisadi devlet teşekkülünde örnek olay çalışması* (Yüksek Lisan Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürçan, N. (2018). *Türk Kültüründe Paternalist Liderlik Davranışlarının İzleyenlerin Duygusal Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Y Kuşağına Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisan Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- İraz, R. (2010). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- James, K., Chen, D. L. ve Cropanzano, R. (1996). Culture and leadership among Taiwanese and U.S. workers: Do values influence leadership ideals? In M. N. Ruderman, M. W. Hughes James, & S. E. Jackson (eds.), *Selected research on work team diversity. American Psychological Association/Center for Creative Leadership*. 33-52.
- Kaya, A. ve Usta, M.E. (2019). Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. H. Çiftçi (Ed.), *4. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi içinde* (s.267-272). Şanlıurfa: Harran Üniversitesi.
- Karacabey, M. F. (2011). *Özel ve resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algıları* (Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Kılıç, E. (2019). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel destek algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Kılıç, O. (2020). *Bilim ve sanat merkezleri öğretmenlerinin öz yeterlik, özerklik ve örgütsel yaratıcılık algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

- Kılınç, E. (2018). Sağlık Kurumlarında Paternalist Liderlik Modelin İncelenmesi. *Sağlık Yönetimi ve Liderlik Dergisi*, 1: 1-12.
- Koç, E. (2019). *Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının iş doyumu ile paternalist liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koşar, D. ve Ceylan, Ö. (2016). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(2): 25-38.
- Köksal, O. (2011). “Bir Kültürel Liderlik Pradoksu: Paternalizm”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15): 101-122.
- Kurt İ. (2013). “Paternalist Liderlik ile Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma”. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1): 321-330.
- Kwasniewska, J. ve Necka, E. (2004). Perception of The Climate For Creativity in The Workplace: The Role of The Level in The Organization and Gender. *Creativity and Innovation Management*, 13(3): 187-196.
- Madjar, N., Oldham, G. R., ve Pratt, M. G. (2002), There’s No Place Like Home?: The Contributions Of Work And Nonwork Creativity Support To Employees’ Creative Performance, *Academy of Management Journal*, 45: 757–767.
- MEB, (2018). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yönetici görevlendirilme yönetmeliği*, 6.06.2018 Tarih 30455 Sayılı Resmî Gazete.
- Meriç, Ç. (2018). *İlkokullarda örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ilişkisinin yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesi (Balıkesir İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Metin, M. (2014). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Mill, J. (2009). *Hürriyet Üstüne*. (M. Destel, Çev.). Ankara: Liberte Yayınları.
- Miller, R. B. (2003). *Children, Ethics and Modern Medicine*. Bloomington: Indiana University Press.

- Nanto, Z. (2021). *Hata yönetimi kültürü, işe cezbolma ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiler* (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (Seventh Edition). Los Angeles: SAGE Publications Inc.
- Nystrom P.C., Ramamurthy K., Wilson A.L. (2002), "Organizational Context, Climate and Innovativeness: Adoption of Imaging Technology", *Journal of Engineering and Technology Management*, 19: 221-247.
- Oran, H. (2019). *İlkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Özen, Y. (2012). Yaratıcı Öğrenme. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6: 231-256.
- Özer, F. ve Yurdun, A. (2012) Birleşme, Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2): 71-80.
- Özgenel, M. (2017). *Okul Yöneticilerinin Yaratıcı ve Eleştirel Düşünme Eğilimleri İle Karar Verme Stilleri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkiler Örüntüsü* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi-Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özlok, K.K. (2019). *Paternalist liderlik ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sonuçları* (Yüksek Lisans Tezi). Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Özmen, A. (2019). Paternalist Liderlik İle Mobbing İlişkisi: Kamu Kurumunda Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2): 253-262.
- Öztürk, A. ve Wilemon, D. (2001). Enhancing Managerial Competencies Through Organizational Creativity. *H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 81-104.

- Paşa, S.F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, organizations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.
- Payne, R. (1990). *The Effectiveness of Research Teams: A Review Innovation and Creativity at Work*. New York: John Wiley.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264–279.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T.A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34(3): 566-593.
- San, İ. (1993). *Sanatta yaratıcılık, oyun, drama*. A. Ataman (Ed.), Ankara: Türk Eğitim Derneği.
- Sarı, T. (2021). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Say, K. (2015). *Örgütsel yaratıcılık ve merak duygusu arasındaki ilişkinin ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi (Ankara İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Saylık, A. (2017). *Okul Müdürlerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları ile Hofstede'nin Kültür Boyutları Arasındaki İlişki* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sternberg, R. J. (2005). A model of educational leadership: Wisdom, intelligence, and creativity synthesized. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, (8), 347-364.
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Şendoğdu, A. ve Erdiren, Ç. (2014). Paternalist Liderlik İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Konya Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27): 2148–3043.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Sular, E. A. (2020). *Meslek lisesi müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. İstanbul: Pegem Yayıncılık.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şimşek, H., Yıldırım, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemli, T. (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, (9.baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Taylor, R. (1990). Interpretation of The Correlation Coefficient: A Basic Review. *Journal of Diagnostic Medical Sonography*, 6: 35-39.
- TDK. (2008). Türkçe Sözlük, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr).
- Tetik, H. T. ve Köse, S. (2015), “Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26): 29-56.
- Töremen, F. (2003). Yaratıcı Okul ve Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 3(1): 227-253.
- Tuncer, T. (2020). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürüne Etkisi: Isparta İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Tuysuz, F. G. (2017). *Resmi ortaokul görev yapan öğretmenlerin bireysel yenilikçilik düzeyleri ile örgütsel yaratıcılık algı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Uçar, İ.H. (2015). *Kamu ve özel ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılığa ve okullarındaki örgütsel yaratıcılık uygulamalarına ilişkin görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Van.

- Uğurlu, C. ve Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve etik liderlik algılarının incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2).
- Ulutaş, M. (2011). Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21): 593-615.
- Vatansever, Ç. (2014). Yönetim, Yönetimin İletişimi ve Çalışanların Esenliği. *I. Sağlık ve Güvenlik İletişimi Sempozyumu*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi. 22-26.
- Yalçın, B. (2013). Yaratıcı ve Yenilik Odaklı Kültürel Stratejinin İş Dünyası Açısından Önemi ve Yaratıcı Birey Teorisi. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 5(2): 11-24.
- Yardımcı, C. (2010). *Paternalistik liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: bankacılık sektörü üzerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yeğin, A. (2018). *Liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi ve bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yenilmez, K. ve Yolcu, B. (2007). Öğretmen Davranışlarının Yaratıcı Düşünme Becerilerinin Gelişimine Katkısı. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18: 95-105.
- Yeşiltaş M. (2013), Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4): 50-70.
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yaratmanın Önemi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(12): 109-120.
- Yılmaz, E. (2009). İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, İş Doyumları ve Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Açısından İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 8(2): 476-484.

Yılmaz, A. ve İraz, R.(2013). Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet ve Katılım Bankaları Örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(5): 829-855.

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İş gören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2): 145-158.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.



# EKLER

## EK A – İZİNLER

### 1.İstanbul İl Millî Eğitim Onay Belgesi



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-30913753  
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Ruken ÜZMAN)

06/09/2021

#### VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.  
b) İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Rektörlüğünün 27.08.2021 tarihli ve 12189 sayılı yazısı.  
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 01.09.2021 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Düzeylerine Etkisi  
Araştırma Türü : Anket  
Araştırma Yeri : Avcılar, Başakşehir, Esenyurt ve Küçükçekmece İlçeleri  
Araştırma Kişiler : Öğretmen  
Araştırmanın Süresi : 2021 - 2022 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
06/09/2021  
Dr. Hasan Hüseyin CAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (7 Sayfa)  
2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

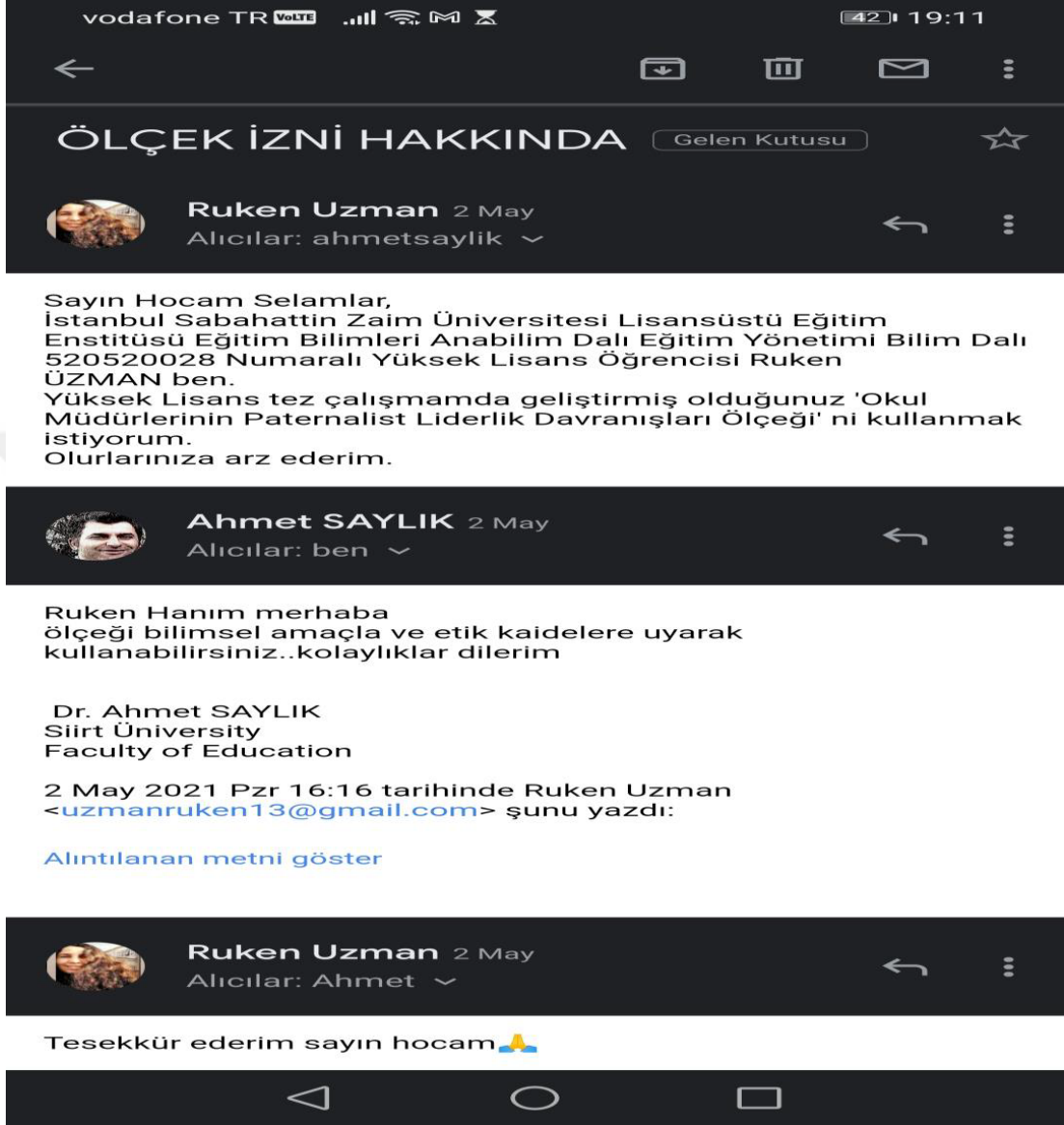
**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Adres : Binbirdirek Mah. İnanç Oktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-oby3>  
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi İçin : Aykut ÇELİK  
E-posta : [stratejigelistirme34@meb.gov.tr](mailto:stratejigelistirme34@meb.gov.tr) Unvanı : Büro Hizmetleri  
Kop Adresi : [meb@hs01.ksp.tr](mailto:meb@hs01.ksp.tr) İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 9437-01af-35e6-b628-a0a1 kodi ile teyit edilebilir.

## 2. Ölçek İzin e-postaları

### a) Paternalist (Babacan) Yönetici Davranışları Ölçek İzni



vodafone TR VoLTE .lll 19:11

ÖLÇEK İZİNİ HAKKINDA Gelen Kutusu

**Ruken Uzman** 2 May  
Alıcılar: ahmetsaylik

Sayın Hocam Selamlar,  
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı 520520028 Numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Ruken ÜZMAN ben.  
Yüksek Lisans tez çalışmamda geliştirmiş olduğunuz 'Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği' ni kullanmak istiyorum.  
Olurlarınıza arz ederim.

**Ahmet SAYLIK** 2 May  
Alıcılar: ben

Ruken Hanım merhaba ölçeği bilimsel amaçla ve etik kaidelere uyarak kullanabilirsiniz..kolaylıklar dilerim

Dr. Ahmet SAYLIK  
Siirt University  
Faculty of Education

2 May 2021 Pzr 16:16 tarihinde Ruken Uzman <uzmanruken13@gmail.com> şunu yazdı:

[Alıntılanan metni göster](#)

**Ruken Uzman** 2 May  
Alıcılar: Ahmet

Tesekkür ederim sayın hocam 🙏

## b) Örgütsel Yaratıcılık Ölçek İzni



Sayın Hocam Selamlar,  
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı 520520028 Numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Ruken ÜZMAN ben.  
Yüksek Lisans tez çalışmamda geliştirmiş olduğunuz 'Örgütsel Yaratıcılık' Ölçeğini kullanmak istiyorum.  
Olurlarınıza arz ederim.



Sayın Ruken ÜZMAN,

"Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği"ni referans göstermek suretiyle araştırmanızda kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Refik BALAY  
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Dekanı  
Merkez (Bağbaşı) Yerleşkesi Kırşehir.



## EK B – VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

### EK-1 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Kıymetli Öğretmen Meslektaşım,

Ekte yer alan ölçekler, okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerine etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Toplanacak tüm veriler her detayıyla yüksek lisans tez çalışmamda yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Ölçekten elde edilen tüm veriler titizlikle incelenerek toplu halde değerlendirilecektir. Değerli görüşleriniz bizim için önemlidir.

Bilimsel çalışmamıza zaman ayırarak sağlamış olduğunuz destek için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ruken ÜZMAN  
İZÜ Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### LBÖLÜM

#### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Görev Yaptığınız İlçe : .....

Branşınız : .....

Görev Yaptığınız Kademe : Anaokulu ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( )

Yaşınız : 20-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46+ ( )

Cinsiyetiniz : Kadın ( ) Erkek ( )

Medeni Durumunuz : Bekar ( ) Evli ( )

Mesleki Kıdeminiz : 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16- yıl+ ( )

Mezuniyet Durumunuz : Lisans ( ) Lisansüstü ( )

### 3. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği

#### Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği

Değerli Katılımcı, aşağıda okul müdürünüz ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her bir maddeyi dikkatlice okuyunuz ve okul müdürünüzü en iyi tanımlayan seçeneği işaretleyiniz. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Sizden beklenen içtenlikle cevap vererek bilimsel bir çalışmaya yardımcı olmanızdır. Lütfen bütün sorularla ilgili görüşlerinizi ifade ediniz.

	① Hiçbir zaman	② Bazen	③ Sıklıkla	④ Çoğu zaman	⑤ Her zaman	anlamına gelmektedir.
1	Okulda kendisini bir aile büyüğü gibi görür.	①	②	③	④	⑤
2	Okulda bir aile ortamı yaratmaya önem verir.	①	②	③	④	⑤
3	Öğretmenlere evladı gibi davranır.	①	②	③	④	⑤
4	Öğretmenlerin birbirleriyle kardeş gibi geçinmelerini bekler.	①	②	③	④	⑤
5	Öğretmenlerini dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı aile bireyleriymiş gibi korur.	①	②	③	④	⑤
6	Öğretmenlere özel yaşamlarıyla ilgili öğütler verir.	①	②	③	④	⑤
7	İhtiyaçları olduğunda, öğretmenlerine iş dışı konularda yardım etmeye hazırdır.	①	②	③	④	⑤
8	Öğretmenlerinin özel günlerinde (örn. nikah, cenaze, mezuniyet vs.) yanlarında olur	①	②	③	④	⑤
9	Öğretmenleriyle tek tek ilgilenmeyi önemser.	①	②	③	④	⑤
10	Öğretmenlerinin kişisel sorunlarıyla ilgilenir.	①	②	③	④	⑤
11	Öğretmenlere karşı iyi niyetlidir.	①	②	③	④	⑤
12	Öğretmenlerinin aile hayatında yaşadığı problemlerde (eşler arası problemler gibi) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	①	②	③	④	⑤
13	Öğretmenlere herhangi bir durumla başa çıkamadıklarında gerekli yardımı, yönlendirmeyi yapar.	①	②	③	④	⑤
14	Öğretmenlerin kendi başlarına karar almalarından rahatsızlık duyar.	①	②	③	④	⑤
15	Verilen görevlerin eleştirilmeden yerine getirilmesini ister.	①	②	③	④	⑤
16	Aldığı kararlara harfiyen uyulmasını bekler.	①	②	③	④	⑤
17	Kurallara uygun olarak yapılmayan işlere karşı katıdır.	①	②	③	④	⑤
18	Öğretmenlerin görünüşlerine (saç-baş, giyim-kuşam) müdahale eder.	①	②	③	④	⑤
19	Gerektiğinde, öğretmenleri ilgilendiren konularda onlara danışmadan karar alır.	①	②	③	④	⑤
20	Öğretmenlerin kendi aralarında çözebilecekleri sorunlara müdahale eder.	①	②	③	④	⑤
21	Özel yaşamını ya da alışkanlıklarını beğenmediği öğretmenleri eleştirir.	①	②	③	④	⑤
22	Yönetsel karar ve uygulamalarında (görevlendirmeler, nöbet, ders saatleri, sınıf dağıtımları, araç-gereç dağıtımları vs.) öğretmenlerin isteklerini gözardı eder.	①	②	③	④	⑤
23	Öğretmenlere bu okulun müdürü olmasının büyük bir lütf olduğunu hissettirir.	①	②	③	④	⑤
24	İşle ilgili konularda öğretmenlerin fikrini sorsa bile kararı verirken bunları	①	②	③	④	⑤
25	Yetkilerini öğretmenlerle paylaşmaktan kaçınır.	①	②	③	④	⑤
26	Okulda olmadığına oluşabilecek sorunları öğretmenlerin çözemeyeceğini düşünür.	①	②	③	④	⑤
27	Okulu yönetmenin sadece yöneticinin işi olduğuna inanır.	①	②	③	④	⑤
28	Öğretmenlerin, kendisinin içinde olmadığı herhangi bir işte başarılı	①	②	③	④	⑤
29	Öğretmenler adına karar verme hakkını kendinde görür.	①	②	③	④	⑤
30	Öğretmenlerin başarılarında kendisinin büyük katkısı olduğunu düşünür.	①	②	③	④	⑤

## 4. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği

### ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÖLÇEĞİ

Açıklama: Değerli Katılımcı, aşağıda sizinle ilgili ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her bir maddeyi dikkatlice okuyunuz ve sizi en iyi tanımlayan seçeneği işaretleyiniz. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Sizden beklenen içtenlikle cevap vererek bilimsel bir çalışmaya yardımcı olmanızdır. Lütfen bütün sorularla ilgili görüşlerinizi ifade ediniz.

	Örgütsel Yaratıcılık Algısına Yönelik İfadeler	(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Az Katılıyorum	(3) Orta Derecede Katılıyorum	(4) Çok Katılıyorum	(5) Tam Katılıyorum
1	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.					
2	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.					
3	Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.					
4	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.					
5	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.					
6	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlarla dönüştürmeye çalışırım.					
7	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.					
8	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.					
9	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.					
10	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.					
11	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.					
12	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.					
13	Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.					
14	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.					
15	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.					
16	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.					
17	Yaptığım işte yeteneklerimi sürekli geliştirmeye çalışan bir yönetim vardır.					
18	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.					
19	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum.					
20	Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.					
1						
21	Yönetim, çalışanların sıradışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.					
22	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.					
23	Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.					
24	Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.					
25	Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendirilen demokratik liderliği benimserler.					
26	Üstün başarılarla imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.					
27	Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.					
28	Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.					
29	İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.					
30	İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.					
31	İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.					
32	İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.					
33	İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.					
34	İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.					
35	İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.					
36	İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.					
37	İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar.					
38	İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.					
39	İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.					

## ÖZGEÇMİŞ

**Ruken ÜZMAN**

### **A. EĞİTİM**

**Yüksek Lisans:** İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetim ve Denetimi Bölümü, 2021, İstanbul

**Lisans:** İstanbul Aydın Üniversitesi Okul Öncesi Öğretmenliği, 2018, İstanbul

**2. Üniversite:** İstanbul Üniversitesi Adalet Bölümü, 2022, İstanbul

### **B. MESLEKİ DENEYİM**

2018-2019 Özel Mavi Kuş Anaokulu'nda Öğretmen

2019 Ekim Şehit Öğretmen Aynur Sarı Anaokulu'na atanma

2020-2022 Şehit Öğretmen Aynur Sarı Anaokulu'nda Müdür Yardımcısı