



## Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Arasındaki İlişkiler

### The Relationships Between School Principals' Transformational Leadership Styles and Teachers' Creative Thinking Dispositions

Sayfa | 373

Serkan YÜKSEL <sup>ID</sup>, Doktora Öğrencisi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, srknyuksel@outlook.com

Orkun Osman BİLGİVAR <sup>ID</sup>, Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, osman.bilgivar@izu.edu.tr

**Geliş tarihi - Received:** 23 Ocak 2023  
**Kabul tarihi - Accepted:** 23 Mart 2024  
**Yayın tarihi - Published:** 28 Nisan 2024



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (1), 373-391.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (1), 373-391.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

**Öz.** Bu çalışmanın amacı, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesidir. Araştırma, ilişkisel araştırma yöntemine göre gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemi, 2022-2023 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Silivri ilçesinde resmi eğitim kurumlarında çalışan 322 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler; ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak çözümlenmiştir. Bulgular incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Yine veriler ışığında öğretmenlerin kendilerine yönelik yaratıcı düşünme eğilimlerini yüksek düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini pozitif yordamakta üzerindeki varyansın %15'ini açıklamaktadır. Öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri ile pozitif ilişkisi sebebiyle üst yönetici ve politika yapıcılara okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili sergileyebilecekleri ortamlar oluşturmaları veya bu ortamların sürekliliğini sağlayacak tedbirler almaları tavsiye edilmektedir. Bulgulardan yola çıkılarak araştırmanın son kısmında ise okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili göstermeleri ve öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri ile ilgili olarak değerlendirmeler ve tavsiyelerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Dönüşümcü Liderlik, Yaratıcı Düşünme, Öğretmen, Okul Müdürü.

**Abstract.** The purpose of this study is to reveal whether there is a relationship between the transformational leadership styles of school principals and the creative thinking dispositions of teachers, according to teachers' perceptions. The research was conducted according to the relational survey design. The sample of the research consists of 322 teachers working in the Silivri district of Istanbul in the 2022-2023 academic year. The data were analyzed by ANOVA, correlation and regression analyses. When the findings were examined, it was understood that teachers' perceptions of school principals' transformational leadership style were at a high level. In light of the data, it was determined that teachers' creative thinking dispositions were at a high level. According to teachers' perceptions, it was determined that there was a positive, moderate and significant relationship between the transformational leadership styles of school principals and the creative thinking dispositions of teachers. In addition, school principals' transformational leadership styles positively predict teachers' creative thinking dispositions and explain 15% of the variance. Due to its positive relationship with teachers' creative thinking dispositions, senior administrators and policy makers are advised to create environments where school principals can exhibit transformational leadership style or to take measures to ensure the continuity of these environments. Based on the findings, in the last part of the research, evaluations and recommendations were made regarding the transformational leadership style of school principals and the creative thinking dispositions of teachers.

**Keywords:** Leader, Transformational Leadership, Creative Thinking, Teacher, School Principal.



## Extended Abstract

**Introduction.** Transformational leaders are leaders who develop the skills and confidence of their followers (Yukl, 2018). Creative thinking can be defined as a person entering into unique thoughts with an inner desire to find new and better things (Kyung-Hwa, 2005). When the sub-dimensions of transformational leadership are examined, it is thought that this leadership style may be related to creative thinking dispositions. Considering the requirements of the 21st century (Debeş, 2021), it can be stated that creative thinking is very important for organizations. In this context, the research aims to determine what kind of relationship there is between the transformational leadership styles of school principals and the creative thinking dispositions of teachers. The aim is to contribute to the literature by revealing this relationship, to draw attention to the relationship between creative thinking dispositions and leadership styles, to provide data to policy makers on training managers, and to bring creative thinking to the agenda in schools.

**Method.** Our research was carried out according to the relational survey method. The sample of our research consists of 322 teachers working in Silivri district in Istanbul province in the 2022-2023 academic year. In the study, correlation and regression analyzes were performed. Additionally, ANOVA analysis was performed.

**Results.** When the findings of our research regarding transformational leadership are examined, we can state that the transformational leadership styles of school principals are perceived at a high level by the teachers. When we look at the findings regarding creative thinking dispositions, which is another variable of our research, it is understood that teachers evaluate their own creative thinking tendencies at a high level. When the data are examined, it is seen that there is a positive and moderately relationship between school principals' transformational leadership styles and teachers' creative thinking dispositions according to teacher perceptions. Accordingly, it can be stated that the increase in the transformational leadership style of the school principals is accompanied by the increase in the creative thinking dispositions of the teachers. When regression analysis is performed, it can be stated that the regression model is significant ( $p < .05$ ). Accordingly, school principals' transformational leadership style predicts teachers' creative thinking dispositions and explains 15% of the total variance on teachers' creative thinking tendencies.

**Discussion and Conclusion.** Since educational organizations have to qualify their human resources (Atmaca and Yeşilyurt, 2022), it can be said that it is very important for school organizations that the transformational leadership styles of school principals are perceived at a high level by teachers. Many studies state that teachers' perceptions of transformational leadership behavior towards school principals are generally high (Aksel and Elma, 2018; Kiriş and Aslan, 2019; Yılmaz 2019; Aksu and Balcı, 2009). These results are consistent with the findings of the research conducted. However, there are also studies in the literature that find that the transformational leadership behaviors of school principals are perceived at medium or low levels (Bilgivar and Asmaz, 2022; Kavrayıcı, 2019). It is a positive situation for school principals to exhibit transformational leadership. For this reason, it is thought that it is important to identify public or private educational institutions, school types, and school districts where transformational leadership behaviors are perceived at low or medium levels, and to encourage the transformational leadership behaviors of school principals by policy makers. In



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (1), 373-391.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (1), 373-391.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

order for a teacher to do his/her job well, he/she must know how to act with a special awareness and understanding outside of the usual legal powers (Demirbolat, 2002). At this point, it is thought that it is very important for teachers to have creative thinking tendencies, considering the requirements of the 21st century (Debeş, 2021). When we look at the findings regarding creative thinking tendencies, which is another variable of our research, it is understood that teachers evaluate their own creative thinking tendencies at a "high level". This result is similar to the results of the research conducted by Türkdöğan & Özgenel (2021), Kesici (2023) and Çetin & Gürkan (2021). There is a positive relationship between teachers' creative thinking tendencies and lifelong learning (Kesici, 2023). It is also reported that there is a negative relationship between creative thinking and burnout (Güven, Gazelci & Ogelman, 2022). Therefore, assuming that teachers who exhibit creative thinking tendencies will be more likely to create value for themselves, their organizations and their students, it can be said that the high perception of creative thinking tendencies by teachers is positive for all stakeholders. In our research, a positive, moderate and significant relationship was found between the two variables. In this context, it is recommended to conduct research examining the relationship between other leadership styles and creative thinking tendencies in order to identify the aspects of the subject that are open to development.

Finally, it should be stated that the research was conducted with a limited sample. It may be recommended that new studies reach sample groups in different regions. In addition, the relationship of a single leadership type with creative thinking dispositions was examined in the study. It seems that there are not many studies in the literature on leadership and creative thinking dispositions. For this reason, more comprehensive studies can be conducted on creative thinking disposition in future leadership studies.



## Giriş

Yaratıcı düşünme, insanın yeni ve daha iyi olanı bulmak için benzersiz düşünceler içine girmesi olarak tanımlanabilir (Kyung-Hwa, 2005). Yaratıcılığın örgütler açısından önemli pratik çıktıları olması sebebiyle (Samen, 2008) eğitim örgütlerinde yaratıcı düşünme ile ilgili birtakım çalışmalar yapılmıştır. Bu bağlamda okul kültürü (Ballı ve Özgenel, 2021), örgütsel sessizlik (Çalikoğlu, 2019), eleştirel düşünme (Yüce ve Yıldız, 2020) gibi değişkenlerle öğretmenlerin yaratıcı düşünme davranış veya eğilimleri arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Okul örgütü içinde öğretmen davranışlarına etki eden en mühim unsurlardan birinin de okul müdürlerinin liderlik stilleri olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple okul müdürünün liderlik davranışlarının örgüt içindeki yaratıcılıkla ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir. Literatürde liderlik davranışı ile yaratıcılık ilişkisine bakıldığında çalışmaların oldukça sınırlı olduğu ve görülmekte ve konu ile ilgili olarak İskele (2009) tarafından yapılan çalışma dikkat çekmektedir. Araştırmada İskele (2009), etik liderlik stiline yaratıcı okul iklimi üzerinde önemli bir değişken olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmaların sınırlı olması sebebiyle liderlik davranışları ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişkilerin araştırılmaya açık bir alan olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda araştırmada, konunun gelişime açık yönlerinin fark edilmesini sağlama potansiyeli ve yaratıcılığın örgütsel, sosyal ve pratik çıktılarının önemi dolayısıyla “okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili” ve “öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri” üzerinde durulmuştur.

Lider, sahip olduğu özelliklerle diğer insanlardan farklılaşan model kişidir (Turan, 2020). Shaw (1981), liderin grup üyelerinin desteğine sahip olan ve dış otoriteye başvurmadan grubunun davranışlarını etkileyebilen kişi olduğunu söylemekte ve lideri başkaları üzerinde onların kendi üzerinde bıraktığı etkiden daha fazla olumlu etki yaratan üye olarak tanımlamaktadır. Bennis (2016) ise liderliği güzelliğe benzetmekte ve her ne kadar tanımlaması güç olsa da görüldüğünde liderin anlaşılacağını ifade etmektedir. Bu bağlamda eğitim ve okul, bir toplumu dönüştürme ve yeniden inşa etme aracı olarak görüldüğünde bu sürecin baş aktörlerinden birisinin bir lider olarak okul müdürü olması beklenir (Şişman, 2022). Çağdaş bir okul yöneticisinin okulunu yönetirken yıllardır devam eden kalıplaşmış uygulamaları sürdürmek yerine alternatifler üretebilmek için sorgulaması ve daha iyisini yapabilirim sorusunu sürekli sorması gerekir. Bir okul yöneticisinin ancak bu şekilde görev yaptığı örgütü etkileyerek yenilik ortaya koyması ve dolayısıyla gelişimi sağlaması mümkün olabilecektir (Can, 2021). Bununla birlikte baskıcılık ve toplulukçuluk özellikleri sebebiyle Türk kültüründe “eski köye yeni adet getirmek” de oldukça zordur. Bürokrasinin dışlilerini aşarak bir kamu örgütünün başına gelebilmek için adeta liderlik özelliklerinin tam aksi yönde birtakım özellikler gerekmektedir (Baltaş, 2022). Günümüz dünyasında ise geleneksel beceriler ve yönetim tarzları ile sürdürülebilir bir başarı sağlamak giderek güçleştiğinden (Yurdasever ve Fidan, 2020) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemelerinin gerek okul örgütü gerekse de toplum açısından çok önemli ve değerli olduğu düşünülmektedir.

“Dönüşümsel liderlik”, bireyin kendi amaçlarının dışında; grup amaçları istikametinde bir bakış açısı kazanması üzerinde duran bir liderlik yaklaşımıdır (Erdoğan, 2012). Dönüşümcü liderler takipçilerinin becerilerini ve güvenlerini geliştiren liderlerdir (Yukl, 2018) ve bu liderlik anlayışı lideri bir dönüşüm ajanı olarak görerek etkin bir dönüşümcü liderin örgütsel etkinliği artıracığını ifade eder



(McShane & Von Glinow, 2016). Dönüşümcü liderliğin yaygın olarak kullanılan tanımı Bass tarafından yapılmıştır (Turan & Bektaş, 2021). Bass (1990'dan akt. Turan & Bektaş, 2021)'a göre dönüşümcü liderler kendisinden önce örgüt ve takım refahı ile ilgili olan, takipçilerin çalışma sonuçlarının önemini anlayan ve onların yüksek düzeyde gereksinimlerine cevap verebilen kişilerdir. Dönüşümcü liderler buldukları örgütte bir farklılık ortaya koyan liderlerdir. Bu tip liderlere sahip örgütlerde astlar liderlerinin etkisi ile daha fazla örgütsel bağlılık gösterirler ve tatmin düzeyleri daha yüksek olur (McShane & Von Glinow, 2016).

“Dönüşümcü liderlik”; dört alt boyuttan oluşmaktadır (Bass & Riggio, 2006). İdealleştirilmiş etki alt boyutu liderin birlikte olmanın önemini vurguladığı ve engellerin aşılacağı konusunda izleyicilere güven verdiği boyuttur. Bireysel destek boyutu, liderin adeta bir koç veya danışman olarak takipçilerinin kişisel ihtiyaçlarını gerçekleştirme ve geliştirmesine özel önem verdiği boyuttur (Turan & Bektaş, 2014). İlham verici motivasyon boyutu, liderin etrafındakileri motive edecek ve onlara ilham kaynağı olacak şekilde davranması, takım ruhu oluşturmaya, coşku ve iyimserlik göstermesi ile ilgilidir (Bass & Riggio, 2006). Bu noktada en çok da araştırmalarla desteklenmeye muhtaç olsa da entelektüel uyarım alt boyutunun yaratıcı düşünme ile ilgili olarak dikkat çekebileceği söylenebilir. Entelektüel uyarım, liderin izleyicilerini var olan davranış ve düşünme kalıplarını sorgulamaya ve bu sayede de takipçilerini mevcut sorunlara yönelik yeni bakış açısı geliştirmeye yönelik olacak şekilde teşvik etmesi ve cesaretlendirmesi ile ilgilidir (Yılmaz, 2020). Dönüşümcü liderliğin sahip olduğu alt boyutlar hep birlikte ele alındığında bu liderlik türünün astları cesaretlendirici ve teşvik edici özellikler barındırması sebebiyle çağımızın önemli yeterliklerinden biri olduğu düşünülen yaratıcı düşünme eğilimleri ile ilişkili olabileceği varsayılmaktadır. Zira atılan her bir adımın mevzuatla belirlendiği, standartların dışına çıkılmayan ve yaratıcılığın kullanılmadığı örgütlerde çalışanların da yeni bir şey öğrenmeleri için bir nedenleri olmayabilir (Cemaloğlu, 2020). Bir ulusun gücü, büyük ölçüde yeni ve benzersiz bilginin kalitesine bağlı olduğundan (Kyung-Hwa, 2005) ve nitelikli eğitimin ancak nitelikli eğitim kurumlarıyla verilebileceğinden hareketle (Akan, 2021) öğretmen yetiştirme programlarına kadar çok büyük değişiklikler gerekirse de topluma katkıda bulunabilmesi amacıyla eğitim örgütlerinde yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi oldukça önemlidir (Hong & Milgram, 2010). Özellikle insanın makine olmadığına inandırıldıktan sonra tıpkı bir makine gibi çalıştırıldığı günümüz dünyasında (Aydoğan, 2021) bilhassa öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerine sahip olmalarının toplum ve birey açısından çok daha önemli olduğu söylenilebilir.

Yaratıcı düşünme; insanın yeni ve daha iyi şeyler bulmaya yönelik içsel bir arzuyla benzersiz düşünceler içine girmesi (Kyung-Hwa, 2005), çevremizdeki semboller, imgeleri, fikirleri, kalıpları, koşulları veya öğeleri değiştirmek, genişletmek, dönüştürmek için hayal gücünü kullanan akıl yürütme, zihnin bir macerası (Fabian, 2018), düzensiz bir ortamda gelişen alışılmamış düşünce (Judkins, 2015) şeklinde tanımlanabilir. Ayden ve İşgüzar (2016) yaratıcı düşünmeyi zihindeki bilgiler arasında farklı ilişkiler meydana getirmek suretiyle yeni, faydalı ve orijinal fikir veya ürün ortaya koyabilme ve var olan kalıpların dışına çıkarak sorunlara farklı bakış açısı getirebilme becerisi olarak tanımlamaktadır. Uçar (2020), yaratıcılığın var olanlar arasında ilişki kurmak suretiyle bilinmeyen keşfedilmesi ve farklılıkların bir araya getirilerek ilişkilendirilmesi şeklinde ortaya çıkabileceğinden bahsetmektedir. Sonuç olarak yaratıcı düşünme; eleştirel ve stratejik düşünme ile problem çözme becerilerinin bir arada kullanımı ile ortaya çıkan bilişsel bir süreçtir (Debeş, 2021). Literatürde farklı örneklerle yapılan araştırmalarda yaratıcı düşünme veya yaratıcı düşünme eğilimi araştırıldığına



söz konusu değişkenin eleştirel düşünme (Ülger, 2020; Sur, 2020), okuduğunu ve dinlediğini anlama (Sur, 2020); akademik başarı (Akpur, 2020) ile pozitif ilişkiler içinde olduğu görülmüştür. Durnali, Orakci ve Khalili (2023) de yaratıcı düşünmenin girişimciliği pozitif yordadığını ifade etmiştir. Ayrıca literatürde okul örgütleri bağlamında yaratıcı liderliği konu alan ve konunun öneminden bahseden çalışmalar yapıldığı da gözlemlenmiştir (Danacıoğlu ve Gül, 2023; Ertaş ve Kotboğa, 2022; Uçar ve Sağlam 2019). Bununla birlikte okulun en önemli iki ögesi arasında sayılabilecek olan okul müdürü ve öğretmen arasındaki ilişki bağlamında okul müdürünün öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri ile ilişkisini inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu da anlaşılmaktadır.

Kant (2021); tüm dünyanın iyiliğini tesis edecek tek şey iyi eğitim olduğunu söyler. Bakioglu (2019), demokratik olarak adil ve öğrenen toplum oluşturmak için eldeki tek ve en önemli varlığın öğretmen olduğundan bahseder. Topçu (2022), muallim için ruhlar sanatkarı ifadesini kullanır. Bunlar ve benzeri ifadelerden hareketle öğretmenin toplum hayatındaki yeri ve önemi idrak edilebilir. Ancak tüm bunların yanında öğretmenin var olmasından daha kıymetlisinin öğretmenin nitelikli olması olduğu da söylenebilir. Bir öğretmenin görevlerini iyi yapabilmesi için de alışılmış yasal yetkiler dışında özel bir bilinç ve anlayışla davranmayı bilmesi gerekir (Demirbolat, 2002). Bu bağlamda 21. yüzyıl gereklilikleri de göz önüne alındığında (Debeş, 2021) yaratıcı düşünmenin eğitim örgütleri açısından oldukça önemli olduğu rahatlıkla ifade edilebilir. Öyle ki Şener (2021), 21. Yüzyıl becerileri olarak tanımlanan yeni öğretmen yeterliklerinin öğrencilere sadece bilgi aktaran değil; öğrencilerin dijital birer vatandaş olarak sınıfın dışındaki yaşam için hazırlanmasını sağlayan bir süreç olduğundan bahseder. Türkddoğan ve Özgenel (2021)'in çalışmasında da eğitim örgütlerinin düşünce ve ürün kapasitelerinin yükseltilmesi bağlamında öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilim ve becerilerinin geliştirilmesinin öneminden bahsedilmektedir. Bu bağlamda öğretmenleri yaratıcı düşünme eğilimleri ile ilişkili değişkenlerin tespit edilmesinin yaratıcı düşünme eğiliminin güçlendirilmesi ve teşvik edilmesi için önemli bir adım olduğu değerlendirilmektedir.

Tüm bu anlatılanlar ışığında literatürde yer alan etik liderlik ve yaratıcı okul iklimi (İskele, 2009), okul kültürü ile yaratıcı düşünme eğilimleri (Ballı ve Özgenel, 2021), kuantum liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimleri (Çetin ve Gürkan, 2021) gibi çalışmaların bulgularından hareketle liderlik stillerinin öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleriyle ilişkili olabileceği değerlendirilmiş ve okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasıyla literatüre katkı sağlanması, öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimi sergilemeleri ile liderlik stillerinin ilişkisine dikkat çekilmesi, politika yapıcılara yönetici atama, değerlendirme ve yetiştirme konusunda veri sağlanması ve konunun gelişime açık yönlerine dikkat çekilerek okullarda yaratıcı düşünmenin gündeme getirilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırmamızın temel problem cümlesi "Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili göstermeleri ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasında nasıl bir ilişki vardır?" olarak belirlenmiştir. Temel probleme cevap vermek için de öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerinin ne düzeyde olduğunun tespit edilmesi, dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik öğretmen algılarının okul türüne göre değişip değişmediğinin ortaya konması ve dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini yordayıp yordamadığının belirlenmesi araştırmamızın alt problemleri olarak tespit edilmiştir.



## Yöntem

### Araştırma modeli

Bu araştırmanın temel amacı, “öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri” arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma, amacına uygun olarak nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel araştırma yöntemine göre gerçekleştirilmiştir. İlişkisel araştırma yöntemi, değişkenleri gözlemlemeyi ve aralarında ilişki olup olmadığını tespit etmeyi amaçlayan araştırma yöntemidir (Akbay, 2021; Büyüköztürk vd., 2019). Creswell (2020), ilişkisel deseni korelasyonel istatistik yöntemleri kullanılarak değişkenlerin ilişki derecesi veya derecelerinin belirlendiği nicel araştırma süreci olarak ifade etmektedir.

### Araştırmanın örnekleme

Araştırmanın örnekleme, 2022-2023 eğitim-öğretim yılında İstanbul’un Silivri ilçesinde resmî eğitim kurumlarında çalışan 322 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem, hedef evrene ilişkin genelleme yapabilmek adına belirlenen hedef evrenin bir alt grubu olarak tanımlanabilir (Creswell, 2020). Örneklem seçiminde “uygun örnekleme yöntemi” kullanılmıştır. Uygun örnekleme yöntemi, araştırmacı tarafından katılımcıların çalışmaya uygunluğu ve istekliliğinin dikkate alındığı (Creswell, 2020) ve hedeflenen örneklem büyüklüğü elde edilene kadar araştırmacının katılımcı eklemeyi sürdürdüğü bir örneklem yöntemidir (Yıldırım, 2021). Bu bağlamda Silivri’de resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 320 öğretmene ulaşılması planlanmış ve katılımcı sayısının 322’ye ulaşması ile veri toplama işlemi sonlandırılmıştır. Uygun örnekleme yöntemi en az zamanda ve en az maliyetle bilgi toplanması tercih edildiğinde kullanılan bir örnekleme yöntemi (Demir, 2020; Yıldırım, 2021) olduğundan örneklem seçiminde tercih edilmiştir. Örneklem ait veriler “Tablo 1”de sunulmuştur:

Tablo 1.  
Demografik Veriler

	Değişkenler	(f)	(%)
Cinsiyet	Kadın	180	55,9
	Erkek	142	44,1
Medeni Durum	Evli	244	75,8
	Bekar	78	24,2
Yaş	40 Yaşa Kadar	160	49,7
	40 Yaş ve Üstü	162	50,3
Kıdem	15 Yıla Kadar	161	50,0
	15 Yıl ve Üstü	161	50,0
Okul Türü	Anaokulu-İlkokul	75	23,3
	Ortaokul	65	20,2





	Değişkenler	(f)	(%)
Öğrenim Durumu	Lise	182	56,5
	Lisans	221	68,6
	Lisansüstü	101	31,4
Mevcut Okul Müdür ile Çalışma Süresi	0-4 Yıl	237	73,6
	5 Yıl ve Üzeri	85	26,4

“Tablo 1”e göre araştırmaya katılan 322 öğretmenin %68,6’sının lisans mezunu olduğu ve %31,4’ünün lisansüstü dereceye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin %49,7’si 40 yaşına kadar iken %50,3’ünün 40 yaş ve üzerindedir. Okul türü bağlamında ise öğretmenlerin %23,3’ünün anaokulu ve ilkokullarda, %20,2’sinin ortaokullarda, %56,5’inin ise liselerde çalıştığı anlaşılmaktadır. Mevcut okul müdürü ile çalışma süresine bakıldığında öğretmenlerin önemli bir kısmının okul müdürleri ile 0-4 yıl arasında birlikte çalışmış oldukları gözle çarpılmaktadır.

### Veri toplama araçları

Araştırmada veri toplamak için “Kişisel Bilgi Formu”, “Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği (Akan, Yıldırım, & Yalçın, 2014)” ve “Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeği (Özgenel & Çetin, 2017)” kullanılmıştır. İlgili ölçeklerin katılımcılara uygulanması için İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulundan (Belge Sayısı: 2022/03) ve İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğünden (Belge Tarih:26.08.2022, Sayı: 55999565) gerekli izinler alınmıştır.

### Okul müdürleri liderlik stili ölçeği

Araştırmada dönüşümcü liderlik stilini belirleyebilmek amacıyla Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen “Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, üç boyut ve 35 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin her bir boyutu ayrı bir ölçek olarak değerlendirilebilen üç boyuttan meydana gelmektedir. İlk boyut, “dönüşümcü liderlik” ikinci boyut “serbest bırakıcı liderlik” ve üçüncü boyut ise “sürdürümcü liderliğe” ilişkindir. Araştırmamızda amaca uygun olarak ölçeğin dönüşümcü liderlik olarak isimlendirilen ve 20 maddeden oluşan boyutu (1., 4., 6., 8., 10., 11., 14., 15., 16., 19., 20., 22., 23., 24., 25., 27., 30., 32., 34., 35. maddeler) kullanılmıştır (Akan, Yıldırım, & Yalçın, 2014). Ölçek, beşli Likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir. Ölçekten alınan puanların değerlendirilmesi yapılırken 1.00-1.80 “çok düşük”, 1.81-2.60 “düşük”, 2.61-3.40 “orta”, 3.41-4.20 “yüksek” ve 4.21-5.00 “çok yüksek” olarak kabul edilmiştir. Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014), dönüşümcü liderliğe ilişkin Cronbach’s-Alpha katsayısını ,96 olarak tespit etmiştir. Araştırmada ise dönüşümcü liderliğe ilişkin Cronbach’s Alpha katsayısı ise ,983 olarak bulunmuştur.

### Marmara yaratıcı düşünme eğilimleri ölçeği

Araştırmada, yaratıcı düşünme eğilimlerini belirleyebilmek amacıyla Özgenel ve Çetin (2017) tarafından geliştirilen “Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; “öz disiplin”, “yenilik arama”, “cesaret”, “merak”, “şüphe etme” ve “esneklik” olmak üzere 6 boyuttan



oluşmaktadır. Ölçekte ters madde yoktur. Ölçeğin alt boyutlarından alınan puanın yüksek olması bireyin ilgili alt boyuta ait özelliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ölçek, ayrıca toplam yaratıcı düşünme eğilimleri puanı da vermektedir. Ölçek puanlanırken alt boyutların ve toplam puanın ortalaması alınabilmektedir. Ölçekten alınan puanların değerlendirilmesi yapılırken 1.00-1.80 “çok düşük”, 1.81-2.60 “düşük”, 2.61-3.40 “orta”, 3.41-4.20 “yüksek” ve 4.21-5.00 “çok yüksek” olarak kabul edilmiştir. Özgenel ve Çetin tarafından ölçeğin iç tutarlık katsayısı 0,87 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada, Cronbach’s Alpha katsayısı ölçeğin tümü için ,929 olarak tespit edilmiştir.

### Verilerin toplanması

Creswell ve Creswell (2021) çalışmaya başlamadan önce etik kuralların değerlendirilmesi, etik kurula başvurulması, gerekli izinlerin alınması, objektifliğe izin verecek sorunlu olmayan bir bölge seçilmesi ve yazarlık görüşmeleri yapılması gerektiğini tavsiye etmektedir. Bu bağlamda araştırmaya başlamadan önce etik kurallar gözden geçirilmiş, Creswell (2020) tarafından bildirilen etik problemler dikkate alınmış, veri toplayabilmek için ölçekleri geliştiren ve iznine ihtiyaç duyulan araştırmacılarla iletişime geçilmiş ve e-posta aracılığıyla ihtiyaç duyulan izin alınmıştır. Ayrıca uygulama yapabilmek için de “İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu” ve “İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden” gerekli izinler alınmıştır. İzinlerin alınmasının ardından belirlenen bölgede ilgili ölçekler öğretmenlere uygulanmıştır. Ölçekler uygulanırken öğretmenlerin araştırmaya gönüllü katılması esas dikkate alınmıştır. Ayrıca katılımcılardan kimliklerini açık edecek bilgiler istenmemiştir. Cevapların gizli tutulacağı, verilen cevapların sadece ilgili araştırma kapsamında araştırmacılar tarafından değerlendirileceği ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı konusunda gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır. Ölçekler katılımcılara uygulanırken zaman sınırlaması yapılmamıştır. Ayrıca araştırmacılar arasında araştırmanın plan, yürütme ve yazılı hale gelmesi için gerekli iş bölümü yapılmıştır.

### Verilerin analizi

Creswell ve Creswell (2021), nicel bir araştırmanın veri analizlerinin istatistiksel testleri yansıtması gerektiğini ve analizin eksik rapor edilememesi gerektiğini, katılımcıların mahremiyetine saygı gösterilmesi zorunluluğunu ve hipotezleri doğrulayan ya da reddeden veriyi umursamamaktan kaçınılmasını gerektiğini ifade etmektedir. Tüm bunlar dikkate alındıktan sonra araştırmadan elde edilen veriler, “SPSS programı” ile analiz edilmiştir. Öncelikle “basıklık”, “çarpıklık” hesaplaması yapılmış ve ortaya çıkan değerler “Tablo 2”de sunulmuştur:

Tablo 2.

Ölçeklerin “Basıklık”, “Çarpıklık”, ve “Güvenirlilik” Değerleri

Boyut/Alt Boyut	N	Skewness	Kurtosis	Cronbach Alpha
Dönüşümcü Liderlik	322	-1,046	,172	,983
Yaratıcı Düşünme Eğilimi	322	-,254	,339	,929
Öz Disiplin Alt B.	322	-,457	,238	,736
Yenilik Arama Alt B.	322	-,309	,108	,841



Boyut/Alt Boyut	N	Skewness	Kurtosis	Cronbach Alpha
Cesaret Alt B.	322	-,388	-,034	,767
Merak Alt B.	322	-,467	-,069	,550
Şüphe Etme Alt B.	322	-,527	,266	,471
Esneklik Alt B.	322	-,284	-,228	,683

“Tablo 2”de verilerin “basıklık” ve “çarpıklık” değerleri gösterilmektedir. Verilerin “basıklık” ve “çarpıklık” değerleri sebebiyle elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiğine karar verilmiş (George & Mallery, 2010) ve analizler yapılırken parametrik testler uygulanmıştır. Araştırmamız kapsamında iki değişkenin birlikte değişiminin tespit edilmesi istendiğinden korelasyon analizi (Karasar, 2023) ve bağımsız değişken olarak alınan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline bağımlı değişken olarak ele alınan öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerinin ne kadarını açıkladığını belirlemek amacıyla da regresyon analizi (Demir, 2020) kullanılmıştır. Ayrıca okul türüne göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini karşılaştırmak için ANOVA analizinden yararlanılmıştır.

## Bulgular

“Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ve öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerine” ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri “Tablo 3”te gösterilmektedir.

Tablo 3.  
Ölçeklerden Elde Edilen Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyut/Alt Boyut	N	M	Sd
Dönüşümcü Liderlik	322	3,88	1,081
Yaratıcı Düşünme Eğilimi	322	4,18	,436
Öz Disiplin Alt B.	322	4,13	,512
Yenilik Arama Alt B.	322	4,19	,483
Cesaret Alt B.	322	3,96	,641
Merak Alt B.	322	4,33	,501
Şüphe Etme Alt B.	322	4,28	,526
Esneklik Alt B.	322	4,32	,482

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenler tarafından okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin yüksek düzeyde (m=3,88) algılandığını ifade edebiliriz. Öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerine ilişkin bulgular incelendiğinde ise genel olarak öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini “yüksek” (m=4,18) düzeyde algıladıkları görülmektedir. Yaratıcı düşünme eğiliminin alt boyutlarına bakıldığında ise öğretmenlerin “öz disiplin”, “yenilik arama”, “cesaret” alt boyutlarını Yüksel, S. ve Bilgivar, O.O. (2024). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişkiler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(1), 373-391.*  
DOI. 10.51460/baebd.1424550



“yüksek” düzeyde algıladıkları ve “merak”, “şüphe etme”, “esneklik” boyutlarını ise çok yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir.

Tablo 4’te ilgili değişkenler arasındaki farklılaşmayı tespit etmek için gerçekleştirilen ANOVA testi sonuçları gösterilmektedir.

Sayfa | 384

Tablo 4.  
Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stillерinin Okul Türüne Göre Değişimi

Gruplar	N	M	Vary. Kaynağı	Kt.	df	F	p	Fark
A- Anaokulu-İlkokul	75	3,62	G. Arası	2,916	2			
B- Ortaokul	65	3,85	G. İçi	296,418	319	3,289	,039	C>A
C- Lise	182	3,99	Toplam	299,334	321			
Toplam	322	3,88						

Tablo 4’te görüldüğü üzere okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri liselerde çalışan öğretmenler ve anaokulu-ilkokullarda çalışan öğretmenlerin algılarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Tablo 4’te görüldüğü üzere (C>A) lise öğretmenlerinin okul müdürlerine yönelik dönüşümcü liderlik algıları anaokulu-ilkokul öğretmenlerine göre daha yüksek düzeydedir.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları ise “Tablo 5”te sunulmuştur:

Tablo 5.  
Okul Müdürlerinin “Dönüşümcü Liderlik Özellikleri” ile “Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimleri” Arasındaki İlişki

	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Dönüşümcü Liderlik	-							
2-Yaratıcı Düşünme Eğilimi	,392**	-						
3-Öz Disiplin	,399**	,864**	-					
4-Yenilik Arama	,352**	,940**	,758**	-				
5-Cesaret	,302**	,800**	,635**	,666**	-			
6-Merak	,320**	,791**	,594**	,728**	,536**	-		
7-Şüphe Etme	,249**	,650**	,490**	,585**	,389**	,511**	-	
8-Esneklik	,252**	,774**	,608**	,697**	,506**	,600**	,510**	-

Mutlak değer bazında korelasyon katsayılarının “0,70-1,00” arasında olması “yüksek” bir ilişkinin; “0,70-0,30” arasında olması “orta” düzeyde bir ilişkinin ve “0,30-0,00” arasında olması ise “düşük” düzeyde bir ilişkinin varlığına işaret eder (Büyüköztürk, 2020). Tablo 5 incelendiğinde



öğretmen algılarına göre “okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri” ile “öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri” arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline artışa öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimindeki artışın eşlik ettiği ifade edilebilir. Yine Tablo 5 incelendiğinde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin” öğretmenlerin “öz disiplin”, “yenilik arama”, “cesaret”, “merak” gibi yaratıcı düşünme eğilimlerinin alt boyutlarıyla orta düzeyde, pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki içinde olduğu ve “şüphe etme”, “esneklik” gibi alt boyutlarla ise “düşük düzeyde” “anlamlı” ve “pozitif yönlü” bir ilişki içinde olduğu söylenebilir. Dolayısıyla öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarındaki artışa yaratıcı düşünme eğiliminin alt boyutları olan öz disiplin, yenilik arama, cesaret, merak, şüphe etme ve esneklik değişkenlerindeki artışın eşlik ettiği ifade edilebilir.

Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini yordama düzeyine ilişkin yapılan regresyon analizine ait sonuçlar “Tablo 6”da sunulmuştur:

Tablo 6.

“Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilinin” “Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimlerini” Yordama Düzeyi

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>B</i>	<i>Std. Hata</i>	<i>(β)</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Sabit	Yaratıcı	3,566	,083		42,713	,000				
Dönüşümcü Liderlik	Düşünme Eğilimleri	,158	,021	,392	7,617	,000	,392	,153	58,020	,000

Tablo 6 incelendiğinde regresyon modelinin anlamlı olduğu ( $p < ,05$ ) ifade edilebilir. Buna göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili, öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini pozitif yordamaktadır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri, öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri üzerindeki toplam varyansın %15’ini açıklamaktadır.

## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın dönüşümcü liderlik ile ilgili bulguları incelendiğinde öğretmenler tarafından okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin “yüksek” düzeyde algılandığını ifade edebiliriz. Dönüşümcü liderliğin örgütün yaşamını uzatma ve örgütün başarısını üst düzeye çıkarma (Doğan, 2019) gibi artılarının yanında örgütsel adalet (Güneş & Buluç, 2012) ve mesleki benlik saygısı (Kiriş & Aslan, 2019) ile pozitif yönlü ilişkiler içinde olduğu bilinmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik örgütsel sinizm (Dülker, 2019; Özgenel & Hıdıroğlu, 2019), duygusal tükenme ve duyarsızlaşma (Zengin, Akın ve Karadaş, 2021) ile de “negatif” yönlü ilişki içindedir. Bu sebeple eğitim örgütleri; eğitimin, öğrenmenin ve gelişimin odak noktasında olarak sahip olduğu insan kaynağını nitelikli hale getirmek durumunda olduğundan (Atmaca ve Yeşilyurt, 2022) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılanmasının okul örgütleri açısından oldukça önemli olduğu



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (1), 373-391.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (1), 373-391.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

söylenbilir. Aksel ve Elma (2018); Kiriş ve Aslan (2019); Yılmaz (2019); Aksu ve Balcı (2009) tarafından yapılan çalışmalarda da öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik dönüşümcü liderlik davranışı algılarının genel manada yüksek olduğunu ifade edilmektedir. Bu bulgular araştırmamızın bulguları ile uyumludur. Bununla birlikte literatürde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının orta veya düşük düzeyde algılandığını tespit eden araştırmalar da yer almaktadır (Bilgivar ve Asmaz, 2022; Kavrayıcı, 2019).

Ortaya çıkardığı pratik sonuçlar sebebiyle okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik sergilemeleri olumlu bir durumdur. Bu sebeple dönüşümcü liderlik davranışlarının düşük veya orta düzeyde algılandığı resmi veya özel eğitim kurumlarının, okul türlerinin, okul bölgelerinin tespit edilerek okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının politika yapıcılar, politik metinler ve uygulamaya yönelik eğitimler aracılığıyla teşvik edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırmamızın bulguları hem lise öğretmenlerinin hem de anaokulu-ilkokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gösterdiğine işaret etmektedir. Bununla birlikte lise öğretmenlerinin anaokulu-ilkokul kademesinde çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha yüksek düzeyde algıladıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak okul türleri bağlamında literatürde aksi yönde bulgular da bulunmaktadır (Kahya, 2020; Kiriş ve Aslan, 2019). Bu bağlamda dönüşümcü liderlik davranışlarının geliştirilmesinde bölgesel farklılıkların, bölgesel farklılıklara göre okul türlerinin ve okul türlerinin kendi içinde ayrı ayrı ele alınmasının daha doğru olacağı değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, dönüşümcü liderlik davranışlarının teşvik edilmesi ve geliştirilmesi için öncelikle mevcut durumun detaylı bir şekilde değerlendirilmesi politika yapıcılara önerilmektedir. Atmaca ve Yeşilyurt (2022) da örgütlerde eğitim ve geliştirme sürecinin ilk aşaması olarak eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve analizinden bahsetmektedir. Yazarlara göre farklı birimlerde çalışan insan kaynağının ya da farklı kıdemlerdeki çalışanların hangi alanlarda öncelikli eğitim alması gerektiği ancak yapılacak analiz ve planlama ile mümkün olmaktadır. Bu sebeple farklı düzey veya bölgelerdeki eğitim örgütlerinde ortaya konulan çalışmaların verileri ışığında duruma uygun özel stratejilerin benimsenmesi ve uygulanması tavsiye edilebilir. Aksakal (2020) da hizmet içi eğitim programlarının katılacak olan kişilerin eğitim ihtiyaçlarına yönelik olarak planlı ve sistemli geliştirilmesini önermektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik özellikleri kazandırılmak istenilen hedef grubun çok iyi belirlenerek eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bu grubun ve çalışılan bölgenin özelliklerine göre planlanması önerilmektedir.

Shindler (2016), öğretmenlerin kendi maruz kaldıkları uygulamaları varsayılan olarak benimsemelerinin yaygın bir davranış olduğunu ifade eder. Ancak bir öğretmenin görevini iyi yapabilmesi için özel bir bilinç ve anlayışla davranmayı bilmesi gerekir (Demirbolat, 2002). Nitekim davranış bilimleri de öğrencilerin öğretmenlerinin tutum ve davranışlarından etkilendiğine işaret etmektedir (Dönmez, 2020). Bu noktada öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerinin çok önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırmamızın bir değişkeni olan yaratıcı düşünme eğilimleri ile ilgili bulgulara bakıldığında öğretmenlerin kendilerine yönelik yaratıcı düşünme eğilimlerini “yüksek düzeyde” değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuç Türkdoğan & Özgenel (2021), Kesici (2023) ve Çetin & Gürkan (2021) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile benzerdir. Öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri ile “hayat boyu öğrenme” (Kesici, 2023) arasında pozitif bir ilişki olduğu ve yaratıcı düşünme ile “tükenmişlik” (Güven, Gazelci & Ogelman, 2022) arasında ise negatif yönlü ilişki olduğu raporlanmaktadır. Ayrıca Çağ Adıgüzel (2016), yaratıcı düşünme ile ilgili olarak öğretmen

Yüksel, S. ve Bilgivar, O.O. (2024). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişkiler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(1), 373-391.*

DOI. 10.51460/baebd.1424550



öğrenci arasındaki pozitif ilişkiden bahsetmekte ve Zembat ve arkadaşları (2018) da öğretmenlerin sınıf yönetimi becerileri ile arasında pozitif ilişki olduğunu bildirmektedirler. Unutmamak gerekir ki, sınıf yönetiminin kaliteli olması okul yönetimindeki kaliteyi; okul yönetiminin kaliteli olması eğitim yönetimdeki kaliteyi besleyen bir durumdur ve bu durum silsile halinde üst basamaklara doğru devam eder (Balay, 2021). Dolayısıyla yaratıcı düşünme eğilimi sergileyen öğretmenlerin kendileri, örgütleri, öğrencileri ve toplum için değer yaratma olasılıklarının yüksek olacağı varsayılarak yaratıcı düşünme eğiliminin öğretmenler tarafından yüksek algılanmasının tüm paydaşlar açısından pozitif olduğu söylenebilir. Ancak bu noktada öğretmenlerin sahip oldukları yaratıcı düşünme eğilimini sınıflarına ve öğrencilerine yansıtılabilmelerinin desteklenmesi için gerekli ortamın ve politik metinlerin oluşturulması gerektiğinin önemi de göz ardı edilmemelidir.

Araştırma kapsamında ele aldığımız, okul müdürlerinin “dönüşümcü liderlik stili göstermeleri” ile “öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri” arasındaki ilişkiye bakıldığında ise öğretmen algılarına göre “okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili göstermeleri” ile “öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri” arasında “pozitif yönde”, “orta düzeyde” ve “manidar” bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buna göre öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilineki yükselişe “öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerindeki” artış eşlik etmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile “öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerine” ait tüm alt boyutlar arasında da anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çetin ve Gürkan (2021) tarafından yapılan araştırmada kuantum liderlik davranışları ile yaratıcı düşünme eğiliminin alt boyutları olan “yenilik arama”, “şüphe etme” ve “esneklik” boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu; diğer alt boyutlarda ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda konunun gelişime açık yönlerinin tespit edilebilmesi diğer liderlik stilleri ile yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yapılması tavsiye edilmektedir.

İki değişken arasındaki ilişkinin ortaya konulmasının ardından okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerinin ne kadarını açıkladığını belirlemek istenmiştir. Bulgularımıza göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili, öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini pozitif yordamakta ve üzerindeki toplam varyansın %15’ini açıklamaktadır. Bu bulgularla birlikte günümüzde geleneksel becerilerle sürdürülebilir bir başarı elde etmenin güçlüğü ve liderlerin konfor alanlarının dışına çıkmalarının bir gereklilik (Yurdasever & Fidan, 2020) olduğu da düşünüldüğünde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili sergilemelerinin önemi anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri ile pozitif ilişkisi sebebiyle üst yönetici ve politika yapıcılara okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili sergileyebilecekleri ortamlar oluşturmaları veya bu ortamların sürekliliğini sağlayacak tedbirler almaları tavsiye edilebilir.

Son olarak araştırmanın sınırlı bir örnekleme yapıldığı ifade edilmelidir. Yeni yapılacak çalışmaların farklı bölgelerdeki örneklem gruplarına ulaşmaları tavsiye edilebilir. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının öğretmenlerin kendi değerlendirmelerini yansıttığı da unutulmamalıdır. Öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin görüşleri okul müdürleri ve yaratıcı düşünme eğilimi ile ilgili görüşleri ise kendileri hakkındaki değerlendirmeleri ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma kesitsel bir incelemedir. Kesitsel araştırmalar araştırmacının belirli bir zamanda veri topladığı araştırmalardır (Creswell, 2020). Araştırmada tek bir liderlik türünün yaratıcı düşünme eğilimi ile ilişkisi incelenmiştir. Literatürde de liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimine ait çok fazla çalışma olmadığı görülmektedir. Bu sebeple gelecekte yapılacak liderlik araştırmalarında yaratıcı düşünme eğilimi ile ilgili olarak daha

Yüksel, S. ve Bilgivar, O.O. (2024). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişkiler. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 15(1), 373-391.*  
DOI. 10.51460/baebd.1424550

*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (1), 373-391.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (1), 373-391.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*



geniş kapsamlı araştırmalar yapılabilir. Ayrıca öğretmenlerin sahip oldukları yaratıcı düşünme eğilimlerini eğitim öğretim faaliyetlerine daha etkin yansıtabilmeleri adına yaratıcı düşünmenin etkin kullanımına ilişkin hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmesi ya da var olan faaliyetlerin niteliğinin artırılarak performansı destekleyen bir yapı oluşturması politika yapıcılara tavsiye olarak sunulmaktadır. Yine ders içeriklerinin yaratıcılığı teşvik edici şekilde düzenlenmesi, öğretmenlere daha fazla alan yaratılması ve yasal metinler aracılığıyla okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik davranışlarının sürdürülebilir olması adına teşvik edilmesinin önemli olduğu söylenebilir.





## Kaynakça

- Akan, D. (2021). Türk eğitim sisteminin örgüt ve yönetim yapısı. N. Can (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, içinde (s. 35-74). Ankara: Pegem.
- Akan, D., Yıldırım, İ. & Yalçın, S. (2014). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi (OMLSÖ). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(51), 392-415.
- Akbay, L. (2021). İlişkisel araştırmalar. S. Şen & İ. Yıldırım (Ed.), *Eğitimde araştırma yöntemleri* (s. 117-136). Ankara: Nobel.
- Akpur, U. (2020). Critical, reflective, creative thinking and their reflections on academic achievement. *Thinking Skills and Creativity, 37*, 1-8.
- Aksakal, A. (2020). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için hazırlanmış hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi-İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Aksel, N. ve Elma, C. (2018). Ortaokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 18*(3), 1252-1268.
- Aksu, A. ve Balcı, Y. (2009). Genel liselerde örgütsel bağlılık ve dönüşümsel liderlik. *e-Journal of New World Sciences Academy, 4*(4), 1468-1480.
- Atmaca, T. & Yeşilyurt, H. (2022). Eğitimde insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi. K. Yıldız (Ed.), *Eğitimde insan kaynakları yönetimi* (s. 137-170). Ankara: Pegem.
- Ayden, C. ve İşgüzar, S. (2016). Üniversite öğrencilerinin yaratıcılık düzeyleri ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26*(2), 201-2018.
- Aydoğan, İ. (2021). Örgüt ve yönetim kuramları. N. Can (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* (s. 2-36). Ankara: Pegem.
- Bakioğlu, A. (2019). *Çağdaş sınıf yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Balay, R. (2021). *2000'li yıllarda sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ballı, A. ve Özgenel, M. (2021). Öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimlerini etkileyen örgütsel bir faktör: Okul kültürü. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11*(2), 36-50.
- Baltaş, A. (2022). *Türk kültüründe yönetmek*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W. (2016). *Bir lider olabilmek* (U. Teksöz, Çev.). İstanbul: Aura.
- Bilgivar, O. O. ve Asmaz, A. (2022). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenleri iş doyumuna düzeylerine etkisi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi, 10*(1), 176-193.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2019). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Can, N. (2021). Okul yönetiminde rol oynayan öğeler. N. Can (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, (s.179-207). Ankara: Pegem.
- Cemaloğlu, N. (2020). *Yönetimin PIN kodu*. Ankara: Pegem.
- Creswell, J. W. (2020). *Eğitim Araştırmaları* (H. Ekşi, Çev.). İstanbul: Edam.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2021). *Araştırma tasarımı*. Ankara: Nobel.
- Çağ Adıgüzel, D. (2016). *Sınıf öğretmenlerinin yaratıcı düşünme becerileri ile öğretmen davranışlarının öğrencilerin yaratıcı düşünme becerilerinin gelişimine katkısı arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çalıkoglu, U. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ve yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, (2024), 15 (1), 373-391.  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences*, (2024), 15 (1), 373-391.  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

- Çetin, M. & Gürkan, H. (2021). Okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışları ve öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(44), 7693-7720.
- Danacıoğlu, Y. ve Gül, İ. (2023). Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları. *International Journal of Science and Education*, 6(2), 23-37.
- Demir, İ. (2020). *SPSS ile istatistik rehberi*. İstanbul: Efe Akademi.
- Debeş, G. (2021). *Eğitim yönetimi ve denetimi*. Ankara: Nobel
- Demirbolat, A. (2002). Sınıf ortamı ve grup etkileşimi. L. Küçükahmet (Ed.), *Sınıf yönetimi* (s. 35-56). Ankara: Nobel.
- Doğan, S. (2019). Çağdaş liderlik yaklaşımları. N. Güçlü & S. Koşar (Ed.), *Eğitim yönetiminde liderlik* (s. 91-132). Ankara: Pegem.
- Dönmez, B. (2020). Sosyal bir sistem olarak sınıf. M. Şişman ve S. Turan (Ed.), *Sınıf yönetimi* (46-59). Ankara: Pegem Akademi.
- Durnali, M., Orakci, Ş. & Khalili, T. (2023). Fostering creative thinking skills to burst the effect of emotional intelligence on entrepreneurial skills. *Thinking Skills and Creativity*, 47, 1-15.
- Dülker, A. (2019). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Ertaş, H. ve Kotboğa, A. (2022). Okul müdürlerinin sergilediği yaratıcı liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Asya Studies*, 6(21), 135-146.
- Fabian, J. (2018). *Creative thinking & Problem solving*. Boca Raton: CRC Press.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 Update, 10th Edition, Pearson, Boston.
- Güven, D., Gazelci, S. R. & Ogelman, G. (2022). Examining the relationship between the burnout levels and creative thinking levels of special education teachers. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 9(3), 509-518.
- Güneş, A. & Buluç, B. (2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 411-437.
- Hong, E. & Milgram, R. M. (2010). Creative thinking ability: Domain generality and specificity. *Creative Research Journal*, 22(3), 272-287.
- İskele, A. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki yaratıcı iklim üzerine etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Judkins, R. (2015). *The art of creative thinking*. London: Sceptre.
- Kahya, S. (2020). *Eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Kant, İ. (2021). *Eğitim üzerine* (S. E. Bekman, Çev.). İstanbul: İz Yayıncılık.
- Karasar, N. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kavrayıcı, C. (2019). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 3(2), 116-131.
- Kesici, A. (2023). Ortaokul ve lise öğretmenlerinin yaratıcı düşünme ve yaşam boyu öğrenme eğilimlerinin incelenmesi. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14(1), 18-28.
- Kiriş, B. & Aslan, H. (2019). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin mesleki benlik saygıları arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen algıları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 1656-1675.
- Kyung-Hwa, L. (2005). The relationship between creative thinking ability and creative personality of preschoolers. *International Education Journal*, 6(2), 194-199.
- McShane, S. L. & Von Glinow, M.A. (2016). *Örgütsel davranış* (A. Günsel & S. Bozkurt, Çev.). Ankara: Nobel.



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2024), 15 (1), 373-391.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2024), 15 (1), 373-391.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

- Özgenel, M. & Çetin, M. (2017). Marmara yaratıcı düşünme eğilimleri ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 46(46), 113-132.*
- Özgenel, M. & Hıdıroğlu, A. (2019). Liderlik stillerine göre ortaya çıkan bir tutum: Örgütsel sinizm. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 20(2), 1003-1043.*
- Samen, S. (2008). İşletmelerde yaratıcılığın önemi. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), 363-378.*
- Shaw, M. E. (1981). *Group Dynamics*. McGraw-Hill Book Company.
- Shindler, J. (2016). *Dönüştürücü sınıf yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Sur, E. (2020). *Ortaokul öğrencilerinin eleştirel ve yaratıcı düşünme becerileri ile anlama becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Şener, G. (2021). Dijital sınıf yönetimi ve temel kavramlar. S. Gündüzalp (Ed.), *Dijital Sınıf Yönetimi* (s. 1-28). Ankara: Nobel.
- Şişman, M. (2022). Toplumsal bir aktör müsünüz? A. Açıkalın, M. Şişman & S. Turan (Ed.), *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü* (s. 37-50). Ankara: Pegem.
- Topçu, N. (2022). *Türkiye'nin maarif dâvası*. İstanbul: Dergah Yayınları.
- Turan, S. (2020). Liderlik nedir? K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik*, içinde (s. 1-5). Ankara: Pegem.
- Turan, S. & Bektaş, F. (2014). Liderlik. S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi* (s.293-336). Ankara: Pegem.
- Turan, S. & Bektaş, F. (2021). Liderlik. S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi* (s. 347-389). Elazığ: Asos.
- Türkdoğan, M. & Özgenel, M. (2021). Öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri ile okul iklimi arasındaki ilişki. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 12(1), 190-213.*
- Uçar, R. (2020). Yaratıcı liderlik. K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik* (s. 777-793). Ankara: Pegem Akademi.
- Uçar, R. ve Sağlam, E. (2019). Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri: Bir ölçek geliştirme çalışması. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, 16(1), 417-435.*
- Ülger, K. (2020). Bloom Taksonomisi perspektifinden öğrencilerin eleştirel düşünme ve yaratıcı düşünme becerileri arasındaki ilişki. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education, 9(2), 63-70.*
- Yıldırım, M. (2021). Örneklem ve örnekleme yöntemleri. S. Şen & İ. Yıldırım (Ed.), *Eğitimde araştırma yöntemleri* (s. 61-93). Ankara: Nobel.
- Yılmaz, K. (2020). Dönüşümcü liderlik. K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik* (s. 157-203). Ankara: Pegem Akademi.
- Yılmaz, P. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi – İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Yukl, G. (2018). Örgütlerde liderlik (Ş. Çetin & R. Baltacı, Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Yurdasever, E. & Fidan, Y. (2020). KOMB (VUCA) dünyası ve yeni liderlik becerileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 9(2), 1638-1664.*
- Yüce, B. ve Yıldız, K. (2020). Sınıf öğretmenlerinin eleştirel ve yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişki. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, (109), 19-35.*
- Zembat, R., İlçi Küsmüş, G. ve Yılmaz, H. (2018). Okul öncesi öğretmenlerinin yaratıcı düşünme eğilimleri ve sınıf yönetimleri. S. Dinçer (Ed.), *Değişen dünyada eğitim*, içinde (s. 67-80). Ankara: Pegem Akademi.
- Zengin, R., Akın, M. A. & Karadaş, H. (2021). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22(3), 2677-2706.*