



## Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi<sup>1</sup> An Examination of Creative Leadership Features of Pre-school Teachers<sup>1</sup>

Banu DİKMEN ADA<sup>2</sup>

**Başvuru Tarihi:** 13.08.2018

**Kabul Tarihi:** 17.09.2018

**Atf İçin:** Dikmen Ada, B. (2018). Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 2(3), 258-279.

**ÖZ:** Bu çalışmada “resmi ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında ve resmi ve özel ilköğretim kurumlarında çalışmakta olan okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yaratıcı liderlik özelliklerini belirlemek” amaçlanmıştır. Araştırmada Öğretmenlerin yaratıcı liderlik özellikleri bazı demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Araştırma betimsel tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırmada “Kişisel Bilgi” formu ve araştırmacı tarafından geliştirilen “Yaratıcı Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach-Alfa güvenirlik katsayısı .986 düzeyindedir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde veriler normal dağılım göstermediği için Kruskal Wallis-H testi uygulanmış ve uygulanan testler sonucunda farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için de Mann Whitney U testi uygulanarak grupların aritmetik ortalamaları yorumlanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin “Yaratıcı Liderlik Ölçeği” ile ilgili elde edilen bulgular şunlardır; öğretmenlerin yaratıcı liderlik özelliklerinin orta seviyenin üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin “Yaratıcı Liderlik”, “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma”, “Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma”, “Problem Çözme ve Eleştirel Düşünmeye Odaklanma” ve “Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma” puanlarında yaş, eğitim durumu ve çalışılan kurum türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenlerin “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma” ölçeği puanlarının genel olarak öğretmenlikteki hizmet süresi 1-5 yıl ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Liderlik, Yaratıcı Liderlik, Öğretmen Liderliği, Okul Öncesi Eğitim, Yaratıcılık

**ABSTRACT:** In this research, it was aimed to determine the creative leadership qualities of pre-school teachers working in formal and private pre-school institutions and public and private primary education institutions. In the study, it was examined whether the teachers' creative leadership characteristics differ in terms of some demographic variables. The research was designed in the descriptive scanning model. The questionnaires used in this study are "Personal Information" and "Creative Leadership Questionnaire", developed by the researcher, to examine the creative leadership characteristics of teachers. The Cronbach-Alpha reliability coefficient of your scale is .986. In the evaluation of the data, Kruskal Wallis-H test was applied since the data did not show normal distribution and the Mann Whitney U test was applied to determine which groups caused the difference. The findings about "Creative Leadership Questionnaire" of teachers are as follows: creative leadership qualities of teachers are over

<sup>1</sup> Bu çalışma araştırmacı tarafından Prof. Dr. Rengin Zembat danışmanlığında yürütülen “Yaratıcı liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve okul öncesi yönetici ve öğretmenlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin incelenmesi” başlıklı doktora tezinden üretilmiş ve 3. Uluslararası okul öncesi eğitim kongresinde (3rd International Congress on Early Childhood Education) sözel bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, [banudikmen@gmail.com](mailto:banudikmen@gmail.com)

middle-level. There are no significant differences according to age, education level and type of institution variables in “Creative Leadership” scores of “Creative Leadership Questionnaire”. “Focusing on Change and Transformation” scores have significant differences in favor of teachers who have 1-5 years and 21 years and over of service time.

**Keywords:** Leadership, Creative Leadership, Teacher Leadership, Early Childhood Education, Creativity

## 1. GİRİŞ

Çağcıl tartışmalarda okul, öğrenciler için oluşturulmuş bir kurum olarak görülürken öğretmenler de okuldaki öğrenme sürecine rehberlik eden insanlar olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2002, s.155-156). Okula dayalı yönetim düşüncesinin gelişmesiyle birlikte, öğretmenlerin öğretim dışı görevlerinin değiştiği ve okul liderliğine daha fazla katılması gerektiği anlayışı önem kazanmıştır (Çelik, 2005, s.200). Martin'e (2005) göre liderlik, yönetici ve öğretmenlerin kuralları düzenleme, bağlılık ve iş birliğini içeren ortak aktivitelerinden oluşturmaktır (Chirichello, 2010, s.91). Little'a (2003) göre öğretmen liderliği kavramı özellikle son iki yıl içinde eğitim alan yazında ön plana çıkmıştır (Pounder, 2006, s.533). Harris ve Muijs'a (2003, s.40) göre öğretmen liderliği; "diğer öğretmenlere koçluk ve liderlik yapmak ile çalışma gruplarına rehberlik etmeyi", "öğretmen liderliğinin gelişimsel görevlerinin merkezinde öğrenme ve öğretmeyi geliştirmeyi" ve de "öğretmen liderlik pedagojisinde etkili öğretme ve modelleme geliştirmeyi" içermektedir (Pounder, 2006, s.535). Childs-Bowen ve arkadaşlarına (2000) göre liderlik sadece bir bireye ait değildir ve kurumların başarısı liderlik kaynaklarının çoklu dağılımına bağlıdır (Chirichello, 2010, s.92-93). Öğretmenin liderlik rolünün geliştirilmesi, formal okul liderliği açısından büyük öneme sahiptir. Okul liderliği, okul yöneticisinin tekelinde bulunan bir liderlik biçimi değildir. Öğretmenin liderlik yeterliliklerinin geliştirilmesi, okul liderliğinin olumlu yönde gelişmesine katkı sağlayacaktır (Çelik, 2005, s.200). Chirichello (2010) göre ise yöneticiler ve öğretmenler liderlik değerlerini düşünerek öğretmenlerin liderlik rollerini ve sorumluluklarını birlikte yeniden düzenlemelidirler (Chirichello, 2010, s.92-94).

York-Barr ve Duke (2004) ise öğretmen liderliği ile ilgili özellik ve yetenekleri; iyi bir iletişimci ve dinleyici olma, idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon ve bireysel yönleri dikkate alan dönüşümcü liderlik olarak ifade etmişlerdir (Pounder, 2006, s.537). Eğitimi yenileştirme çalışmaları çerçevesinde giderek önem kazanan öğretmen liderliği rollerinde önemli değişimler görülmüştür. Öğretmenlerin yeni liderlik rolleri; okul kültürü oluşturmaya, öğrenmeye odaklanmaya, araştırma yapmaya, pratiğe odaklanmaya ve başarmaya kapsamaktadır (Katzenmeyer ve Moller, 2001'den akt., Chirichello, 2010, s.93). Lider öğretmenler hem öğrencilere hem de diğer öğretmenlere de yardımcı olabilmektedirler (Çelik, 2005, s.201). Crowther'ın çalışmasında belirtilen öğretmen liderlik özellikleri geniş ölçüde dönüşümcü liderlik özelliklerine işaret etmektedir (Bass, 1985'den akt. Pounder, 2006, s.536). Silva ve arkadaşlarına (2000) göre öğretmen liderliği, değişimi destekleme, statikoya karşı durma ve entelektüel düşüncüyü harekete geçirmeyi içermektedir (Pounder, 2006, s.537). Meslektaşları tarafından kabul gören öğretmen liderler kendi kendilerini güçlendirmektedirler (York-Garr ve Duke, 2004'den akt., Chirichello 2010, s.93). Bu bağlamda yöneticilerin yanı sıra öğretmenlerin de liderlik özelliklerinin geliştirilmesi önem taşımaktadır. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine ve yönetmelerine olanak sağlayacak öğrenme grupları oluşturmalı ve bu gruplara öğretmenlerin bir lider gibi katılımlarını sağlamalıdır (Center for Creative Leadership, 2006'den akt., Chirichello, 2010, s.90).

21. Yüzyılda kurumları avantajlı duruma getirecek olan birincil kaynakları yaratıcılık, yenilik ve liderlik özellikleridir (Agbor, 2008, s.39). Genel liderlik alan yazın bulgularında da belirtildiği gibi, dönüşümcü öğretmen liderlerin, öğrencilerinin öğrenme, yaratıcılık ve etik davranışlar geliştirilmelerinde etkileri büyüktür (Pounder, 2006, s. 540). 21. yüzyıldaki öğrenme biçimlerindeki değişiklikler liderlik ve liderliğin öğrenilmesinde de yeni yaklaşımları gerekli kılmaktadır (Stoll ve Temperley 2009, s. 17) ve liderlik ile ilgili bu yeni yaklaşımların yaratıcılık süreci ile ilgili olduğu görülmektedir. Sternberg'e (2005a, s.97; 2005b, s.253; 2008, s.360; 2005, s.253; 2008; Sternberg, Kaufman ve Pretz, 2003) göre etkili eğitim liderliğinin dün, bugün ve yarın için olmazsa olmazı akıl, zekâ ve yaratıcılığın sentezlenerek kullanılmasıdır. Liderin değişen görevleri arasında; personelin

yaratıcılığını geliştirmek, motive olmalarını sağlamak, etkili ilişkileri desteklemek, karşılaşılan günlük problemlerin yaygın çözümlerini engelleyen kritik davranışları önleyebilmek yer almaktadır (KatzBuonincontro, 2005, s.29). 21. Yüzyılda liderlerin değişen görevleri arasında yer alan; “akıl, zekâ ve yaratıcılığın sentezlenerek kullanılması” ve “personelin yaratıcılığını geliştirmek” ifadelerinin yaratıcı liderlik kavramının önemine işaret ettiği düşünülmektedir. Bu noktada yaratıcı liderlik kavramını tanımlamak yerinde olacaktır. Yaratıcı Liderlik Merkezi (CCL) tarafından yaratıcı liderlik kavramı “başarı kapasitesini, düşünme gücüyle hayal edilen sınırların ötesine geçirmek” olarak tanımlanmıştır (Datar, Garvin ve Knoop, 2008, s.307). Yaratıcı liderlik gelişiminin ise “birlikte çalışmaya odaklanma”, “karşılıklı araştırmaların paylaşımı” gibi yapısalcı kuramın felsefesinden beslendiği ifade edilebilir (Lambert, Walker, Zimmerman, Cooper, Lambert, Gardner ve Slack, 1995’den akt., Katz-Buonincontro, 2005, s.29).

Peter Chernin’e göre, yaratıcı liderliğin üç ilkesi şunlardır “insanlarda ilgi yaratmak”, “yüksek kalite düzeyi belirlemek ve buna bağlı kalmak” ve “yapılan işle, özel ve kişisel bir bağlantı kurmak ve kendini ona adamaktır” (Chernin, 2003, s.5). Sisk’e göre yaratıcı liderlik, çalışanların bağımlılıktan bağımsızlığa doğru dönüştürmek için kullanılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım hedef belirlemek ve güçlendirmek, yaratıcı liderliği geliştirmek ve değişiklikleri uygulamak için de gereklidir (Sisk, 2001, s.16). Sisk (2001, s.4-5) tarafından yapılan araştırmanın genel sonuçlarına göre; yaratıcı liderlik stratejilerinde yer alan beceriler; odaklanma, güçlendirme, olanak yaratma, koçluk yapma ve dönüştürmedir. Stoll ve Temperley’e (2009, s.12) göre eğitim sektöründe yaratıcı liderlik özelliğine sahip öğretmenler; öğrencilerin yaratıcı olmaları için koşulları, çevreyi ve olanakları hazırlarlar, öğrencilerin yaşamlarını değiştirebilmeleri için, öğrencilerinin farklı şeyler yapabilmelerine, farklı yollar ile bir şeyler yapmalarına, görmelerine ve de düşünmelerine olanak tanımaktadırlar.

Okul öncesi eğitimde liderlik, Rodd’a (1994) göre bir toplum yaratmaya ve yüksek kalitede hizmet sunmaya yönelik çalışmalarla ilgilidir (Akt: Zembat, 2005, s.30). Okul öncesi (erken çocukluk) eğitim programlarındaki artan kalite göz önüne alındığında okul öncesi eğitim kurumları müfettişleri, yöneticileri, öğretmenleri ve personeli için öğretimsel liderlik kritik öneme sahiptir (Rous, 2004, s.266). Darling-Hammond ve arkadaşları (1995) öğretmen liderlerin öğrencilerin eğitim deneyimini iyileştirmek amacıyla bir şeyler yapmanın yeni yollarına açık olduklarını ve öğrencilerinin öğrenme modellerini oluşturduklarını vurgulamışlardır (Akt: Pounder, 2006, s.534). Okul öncesi eğitim kurumlarındaki liderlik ile ilgili çalışmalar; öğretmene, aileye ve personele katkı sağlamasının yanı sıra eğitim ortamlarının niteliğine de yansiyebileceği kaçınılmaz bir gerçekliktir (Aksoy, 2009, s.56).

Liderlik becerileri öğretilir ve bundan dolayı bireyler etkili liderlik becerilerini geliştirebilirler (Sternberg, 2005). Eğitim kurumlarının da, yönetici, öğretmen ve çocukların yaratıcı liderlik becerilerini geliştirmede önemli bir yere sahip olduğu belirtilebilir. Yapılan alan yazın taramasında yaratıcı liderliğin, değişim ve değişimi yönetmede etkili bir liderlik biçimi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın genel amacını, okul öncesi eğitim kurumlarında ve ilköğretim okullarında çalışmakta olan okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmada öğretmenlerin yaratıcı liderlik (değişim dönüşüme odaklanma, koçluk yapma ve birlikte çalışmaya odaklanma, problem çözme ve eleştirel düşünmeye odaklanma, mesleki ve kişisel gelişime odaklanma) özelliklerinin demografik özelliklerine (yaş, öğrenim düzeyi, öğretmenlikteki hizmet süresi ve çalışılan kurum türü) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

## 2. YÖNTEM

Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan birey, nesne ya da olaylar kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Önemli olan, uygun bir biçimde gözleyebilmektir (Karasar, 1995, s.77). Betimsel tarama modeli olayların, varlıkların, grupların, mevcut durum ve özelliklerini kendi koşullarında betimlemeye ve incelemeye çalışan bir araştırma modelidir (Kaptan, 1998, 53). Bu araştırma, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yaratıcı liderlik özelliklerini çeşitli değişkenler açısından değerlendirmek olduğu için araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır.

### 2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni, 2009–2010 eğitim-öğretim yılında Eskişehir ili merkez ilçelerinde bulunan devlet ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında ve devlet ve özel ilköğretim kurumlarının okul öncesi eğitim sınıflarında çalışmakta olan okul öncesi eğitim öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmada çalışma evreninden örneklem alma yoluna gidilmemiş, çalışma evreninin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini Eskişehir il merkez ilçelerinde toplam 151 adet devlet ve özel okul öncesi eğitim kurumu ile devlet ve özel ilköğretim kurumu oluşturmaktadır. Bu okulların merkez ilçelere göre dağılımı; Eskişehir ili merkez Odunpazarı ilçesinde 7'si MEB Bağımsız Anaokulu, 8'i Özel Anaokulu, 61'i Devlet İlköğretim Okulu, 1'i Özel İlköğretim Okulu, 1'i Üniversite Çocuk Yuvası ve 2'si Kız Meslek Lisesi Uygulama Anaokulu olmak üzere toplam 80 adet okul ve Eskişehir ili merkez Tepebaşı ilçesinde ise 7'si MEB Bağımsız Anaokulu, 6'sı Özel Anaokulu, 52'si Devlet İlköğretim Okulu, 5'i Özel İlköğretim Okulu ve 1'i Üniversite Çocuk Yuvası olmak üzere toplam 71 adet okul biçimindedir. Çalışma evrenini oluşturan devlet ve özel okul öncesi eğitim kurumları ile ilköğretim kurumlarında çalışmakta olan okul öncesi eğitim öğretmenlerinin demografik özellikleriyle ilgili olarak elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre 364'ü (%99.2) kadın, 3'ü (%0.8) erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre 102'si (%27.8) 21-25 yaş arası, 95'i (%25.9) 26-30 yaş arası, 51'i (%13.9) 31-35 yaş arası, 56'sı (%15.3) 36-40 yaş arası ve 63'ü (%17.2) 41 yaş ve üstü yaş arasındadır. Öğretmenlerin öğrenim düzeyi değişkenine göre 183'ü (%49.9) Çocuk Gelişimi/Okul Öncesi Öğretmenliği/Anaokulu Öğretmenliği Lisans, 93'ü (%25.3) Çocuk Gelişimi/Okul Öncesi Öğretmenliği/Anaokulu Öğretmenliği Ön Lisans, 48'i (%13.1) Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Okul Öncesi Öğretmenliği, 34'ü (%9.3) Kız Meslek Lisesi, 9'u (%2.5) Çocuk Gelişimi/Okul Öncesi Öğretmenliği/Anaokulu Öğretmenliği Yüksek Lisans öğrenim düzeyine sahiptir. Öğretmenlerin öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenine göre 131'i (%35.7) 1-5 yıl arası, 66'sı (%18.0) 6-10 yıl arası, 49'u (13.4) 1 yıldan az, 47'si (%12.8) 11-15 yıl arası, 38'i (%10.4) 21 yıl ve üstü, 36'sı (%9.8) 16-20 yıl arasında öğretmenlikteki hizmet süresine sahiptirler. Öğretmenlerin çalışılan kurum türü değişkenine göre 185'i (%50.4) Devlet İlköğretim Okulu, 110'u (%30.0) MEB Bağımsız Anaokulu, 47'si (%12.8) Özel Anaokulu, 9'u (%2.5) Özel İlköğretim Okulu, 9'u (%2.5) Üniversite Çocuk Yuvasında ve 7'si (%1.9) Kız Meslek Lisesi Uygulama Anaokulunda çalışmaktadırlar.

### 2.2. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “Yaratıcı Liderlik Ölçeği” ve örneklemin demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, öğretmenlikteki hizmet süresi ve çalışılan kurum türü) belirlemek için “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Ölçeğin

derecelendirilmesi için devlet ve özel okul öncesi eğitim kurumları ile ilköğretim okullarında çalışmakta olan okul öncesi eğitim öğretmenleri, her maddede belirtilen yaratıcı liderlik özelliğini hangi sıklıkta algıladıklarını puanlamaktadırlar. Yaratıcı Liderlik Ölçeği'nin sıklık derecelenmesi, hiçbir zaman (1), bazen (2), genellikle (3), her zaman (4) biçiminde olmak üzere dördümlük likert olarak düzenlenmiştir. Ölçeğin alt faktörleri; "Değişim ve Dönüşüme Odaklanma" 43 maddeden oluşmakta ve bu alt faktörden en düşük 43 puan alınırken, en yüksek 172 puan alınabilmekte, "Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma" 19 maddeden oluşmakta ve bu alt faktörden en düşük 19 puan alınırken, en yüksek 76 puan alınabilmekte, "Problem Çözme ve Eleştirel Düşünmeye Odaklanma" 25 maddeden oluşmakta ve bu alt faktörden en düşük 25 puan alınırken, en yüksek 100 puan alınabilmekte ve "Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma" 20 maddeden oluşmakta ve alt faktörden en düşük 20 puan alınırken, en yüksek 80 puan alınabilmektedir. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçek 4 alt faktörde toplanmıştır. Yaratıcı Liderlik Ölçeği'ne ait açımlayıcı faktör analizi değerleri  $KMO=,964$ ,  $\chi^2$  Barlett testi (5671)=40508,971  $p=,000$ , Ölçeğin açıklanan toplam varyans miktarı %50.773'dür ve toplam ölçeğin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alfa katsayısı) .986 düzeyindedir. Alt faktörlere ait Cronbach Alfa katsayıları 0.947 ile 0.967 arasında değişmektedir. Gerekli izinler alındıktan sonra Yaratıcı Liderlik Ölçeği çalışma evrenine araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Uygulama öncesi araştırmacı tarafından öğretmenlere araştırmanın amacını, önemini ve ölçeğin özelliklerini kapsamlı olarak içeren detaylı bilgiler verilmiştir. Öğretmenlere ayrıca ölçek maddelerini nasıl puanlayacaklarına ilişkin bilgiler, araştırmacı tarafından örnek bir madde üzerinde gösterilmiştir.

### 2.3. Verilerin Analizi

Devlet ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında ve ilköğretim okullarında görev yapan okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yaratıcı liderlik özelliklerini incelemek için verilerin toplanmasından sonra, araştırmadan elde edilen veriler, "SPSS 13.0" paket programına aktarılmış ve verilerin çözümlenmesinde öncelikle araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin değerlendirilmesinde frekans ve yüzde değerleri kullanılmıştır. Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin değerlendirilmesinde ise veriler normal dağılım göstermediği için yaratıcı liderlik ölçeği ve alt faktörlere ait (değişim ve dönüşüme odaklanma koçluk yapma ve birlikte çalışmaya odaklanma, problem çözme ve eleştirel düşünmeye odaklanma, mesleki ve kişisel gelişime odaklanma) puanlarının öğretmenlerin yaş, öğrenim düzeyi, öğretmenlikteki hizmet süresi ve çalışılan kurum türü değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak amacıyla parametrik olmayan istatistiksel testlerden Kruskal Wallis-H testi uygulanmış (Büyüköztürk, 2006, 155-158; Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006, s.183-194) ve uygulanan testler sonucunda, farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için ilişkisiz örneklem için t testinin parametrik olmayan karşılığı Mann Whitney U testi (Büyüköztürk, 2006, 155-158; Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006, s.183-188) uygulanmış ve grupların aritmetik ortalamaları yorumlanmıştır.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Öğretmenlerin Yaratıcı Liderlik Ölçeği İle İlgili Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlere uygulanan "Yaratıcı Liderlik Ölçeği" ile elde edilen verilerden "öğretmenlerin yaratıcı liderlik ölçeği (değişim dönüşüme odaklanma koçluk yapma ve birlikte çalışmaya odaklanma, problem çözme ve eleştirel düşünmeye odaklanma, mesleki ve kişisel gelişime odaklanma) puanlarının seviyesi ve hesaplanmıştır. Ayrıca Kişisel Bilgi Formu'nda yer alan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, öğretmenlikteki hizmet süresi ve çalışılan kurum türü

değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği veriler normal dağılım göstermediği için parametrik olmayan istatistiksel testler olan Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis-H testleri ile çözümlenmiştir. Kişisel bilgi formunda yer aldığı halde öğretmenlerin neredeyse tamamı kadın oldukları için cinsiyet değişkeni analiz dışı bırakılmıştır. Anlamlı bulunan ve bulunmayan farklılıklar tablolar halinde sunulmuş yorumlanmıştır.

**Tablo 1:** Öğretmenlerin Yaratıcı Liderlik Ölçeği Puanları ve Alt Ölçekleri İçin Yapılan İstatistiksel Değerlerin Sonuçları

Boyutlar	n	$\bar{X}$	Ss
Yaratıcı Liderlik	301	3,6056	,35091
Değişim ve Dönüşüme Odaklanma	323	3,6285	,35033
Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma	343	3,4539	,46831
Problem Çözme ve Eleştirel Düşünmeye Odaklanma	346	3,5564	,44148
Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma	351	3,3572	,32203

Tablo 1.'de görülebileceği gibi öğretmenlerin "Yaratıcı Liderlik" özelliklerinin incelenmesi amacıyla Yaratıcı Liderlik ölçeği ve ölçeğe ait alt ölçekler için puan ortalamaları ve standart sapmalar hesaplanmıştır. Bu analiz sonucunda öğretmenlerin "Yaratıcı Liderlik" ölçeği ve ölçeğe ait alt ölçekler için puan ortalamalarının 3,3572 ile 3,6285 arasında olduğu bulgulanmıştır. Buna göre öğretmenlerin yaratıcı liderlik özelliklerinin orta seviyenin üzerinde olduğu belirtilebilir.

**Tablo 2:** Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Yaratıcı Liderlik Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	n	Sıralamalar Ortalaması	$X^2$	Sd	p
Yaratıcı Liderlik	21–25 yaş arası	85	161,26	3,317	4	0,506
	26–30 yaş arası	81	152,65			
	31–35 yaş arası	40	131,61			
	36–40 yaş arası	41	150,80			
	41 yaş ve üstü	54	146,89			
	Toplam	301				
Değişim ve Dönüşüme Odaklanma	21–25 yaş arası	91	170,09	3,077	4	0,545
	26–30 yaş arası	87	165,69			
	31–35 yaş arası	44	140,99			
	36–40 yaş arası	43	161,27			
	41 yaş ve üstü	58	160,26			
	Toplam	323				

Puan	Gruplar	n	Sıralamalar Ortalaması	X <sup>2</sup>	Sd	p
<b>Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma</b>	21–25 yaş arası	96	180,03	3,474	4	0,482
	26–30 yaş arası	91	179,42			
	31–35 yaş arası	46	151,08			
	36–40 yaş arası	51	169,46			
	41 yaş ve üstü	59	166,00			
	Toplam	343				
<b>Problem Çözme ve Eleştirel Düşünceye Odaklanma</b>	21–25 yaş arası	96	180,68	2,520	4	0,641
	26–30 yaş arası	89	176,55			
	31–35 yaş arası	47	153,82			
	36–40 yaş arası	53	170,39			
	41 yaş ve üstü	61	175,62			
	Toplam	346				
<b>Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma</b>	21–25 yaş arası	99	179,89	1,228	4	0,874
	26–30 yaş arası	91	181,66			
	31–35 yaş arası	48	164,22			
	36–40 yaş arası	53	171,69			
	41 yaş ve üstü	60	174,23			
	Toplam	351				

p>.05

Tablo 2’de görülebileceği gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin “Yaratıcı Liderlik” ve alt ölçekler için yaş değişkeni gruplarının farklılık sınaması için Kruskal Wallis-H testinden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin “Yaratıcı Liderlik” ölçeği ( $X^2(4) = 3,317, p > 0,05$ ), “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma” ( $X^2(4) = 3,077, p > 0,05$ ), “Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma” ( $X^2(4) = 3,474, p > 0,05$ ), “Problem Çözme ve Eleştirel Düşünceye Odaklanma” ( $X^2(4) = 2,520, p > 0,05$ ) ve “Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma” ( $X^2(4) = 1,228, p > 0,05$ ) alt ölçeklerinde yaş grup sıralı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 3: Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyine Göre Yaratıcı Liderlik Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	n	Sıralamalar Ortalaması	X <sup>2</sup>	Sd	p
<b>Yaratıcı Liderlik</b>	Kız Meslek Lisesi	30	158,85	9,027	4	0,060
	AÖF Okul Öncesi Öğretmenliği	40	143,78			
	Çocuk Gelişimi Bölümü Ön Lisans	77	168,82			
	Çocuk Gelişimi /Okul Öncesi/ Anaokulu Öğretmenliği Lisans	145	145,84			
	Çocuk Gelişimi /Okul Öncesi/ Anaokulu Öğretmenliği Yüksek Lisans	9	87,67			
	Toplam	301				



Puan	Gruplar	n	Sıralamalar Ortalaması	X <sup>2</sup>	Sd	p
<b>Değişim ve Dönüşüme Odaklanma</b>	Kız Meslek Lisesi	31	173,16	8,765	4	0,067
	AÖF Okul Öncesi Öğretmenliği	43	149,64			
	Çocuk Gelişimi Bölümü Ön Lisans	83	183,36			
	Çocuk Gelişimi /Okul Öncesi/ Anaokulu Öğretmenliği Lisans	157	154,54			
	Çocuk Gelişimi /Okul Öncesi/ Anaokulu Öğretmenliği Yüksek Lisans	9	115,83			
Toplam	323					
<b>Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma</b>	Kız Meslek Lisesi	33	180,70	7,015	4	0,135
	AÖF Okul Öncesi Öğretmenliği	43	159,91			
	Çocuk Gelişimi Bölümü Ön Lisans	86	189,95			
	Çocuk Gelişimi /Okul Öncesi/ Anaokulu Öğretmenliği Lisans	172	167,30			
	Çocuk Gelişimi /Okul Öncesi/ Anaokulu Öğretmenliği Yüksek Lisans	9	116,28			
Toplam	343					
<b>Problem Çözme ve Eleştirel Düşünceye Odaklanma</b>	Kız Meslek Lisesi	33	188,02	8,245	4	0,083
	AÖF Okul Öncesi Öğretmenliği	45	164,13			
	Çocuk Gelişimi Bölümü Ön Lisans	87	185,37			
	Çocuk Gelişimi /Okul Öncesi/ Anaokulu Öğretmenliği Lisans	172	171,33			
	Çocuk Gelişimi /Okul Öncesi/ Anaokulu Öğretmenliği Yüksek Lisans	9	93,89			
Toplam	346					
<b>Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma</b>	Kız Meslek Lisesi	34	186,94	5,266	4	0,261
	AÖF Okul Öncesi Öğretmenliği	44	176,09			
	Çocuk Gelişimi Bölümü Ön Lisans	89	185,97			
	Çocuk Gelişimi /Okul Öncesi/ Anaokulu Öğretmenliği Lisans	175	172,08			
	Çocuk Gelişimi /Okul Öncesi/ Anaokulu Öğretmenliği Yüksek Lisans	9	111,94			
Toplam	351					

p&gt;.05

Tablo 3’de görülebileceği gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin “Yaratıcı Liderlik” ve alt ölçekler için öğrenim düzeyi değişkeni gruplarının farklılık sınaması için Kruskal Wallis testinden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin “Yaratıcı Liderlik Ölçeği” ( $X^2(4)=9,027, p>0,05$ ), “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma” ( $X^2(4)=8,765, p>0,05$ ), “Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma” ( $X^2(4)=7,015, p>0,05$ ), “Problem Çözme ve Eleştirel Düşünceye Odaklanma” ( $X^2(4)=8,245, p>0,05$ ) ve “Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma” ( $X^2(4)=5,266, p>0,05$ ) alt ölçeklerde öğrenim durumlarına grup sıralı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.’te görülebileceği gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin “Yaratıcı Liderlik” ölçeği ve alt ölçekler için öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeni gruplarının farklılık sınaması için Kruskal Wallis-H testinden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin “Yaratıcı Liderlik Ölçeği” ( $X^2(5)=9,841, p>0,05$ ), “Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma” ( $X^2(5)=4,035, p>0,05$ ), “Problem Çözme ve Eleştirel Düşünceye Odaklanma” ( $X^2(5)=7,934, p>0,05$ ) ve “Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma” ( $X^2(5)=6,715, p>0,05$ ) alt ölçeklerde hizmet süresi grup sıralı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 4:** Öğretmenlerin Hizmet Süresine Göre Yaratıcı Liderlik Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	n	Sıralamalar Ortalaması	$X^2$	Sd	p
<b>Yaratıcı Liderlik</b>	1 yıldan az	38	138,82	9,841	5	,080
	1-5 yıl	110	166,68			
	6-10 yıl	53	150,58			
	11-15 yıl	37	129,00			
	16-20 yıl	31	125,68			
	21 yıl ve üstü	32	162,23			
	Toplam	301				
<b>Değişim ve Dönüşüme Odaklanma</b>	1 yıldan az	42	142,37	16,048	5	<b>,007*</b>
	1-5 yıl	117	180,79			
	6-10 yıl	57	162,58			
	11-15 yıl	39	135,14			
	16-20 yıl	33	128,23			
	21 yıl ve üstü	35	183,57			
	Toplam	323				
<b>Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma</b>	1 yıldan az	44	164,45	4,035	5	,544
	1-5 yıl	127	182,74			
	6-10 yıl	62	172,94			
	11-15 yıl	42	149,39			
	16-20 yıl	33	167,79			
	21 yıl ve üstü	35	171,97			
	Toplam	343				

Puan	Gruplar	n	Sıralamalar Ortalaması	X <sup>2</sup>	Sd	p
<b>Problem Çözme ve Eleştirel Düşünceye Odaklanma</b>	1 yıldan az	45	165,27	7,934	5	,160
	1-5 yıl	123	187,65			
	6-10 yıl	63	166,06			
	11-15 yıl	45	143,32			
	16-20 yıl	34	173,47			
	21 yıl ve üstü	36	186,19			
	Toplam	346				
<b>Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma</b>	1 yıldan az	43	167,51	6,715	5	,243
	1-5 yıl	131	190,54			
	6-10 yıl	64	168,46			
	11-15 yıl	44	148,94			
	16-20 yıl	34	176,84			
	21 yıl ve üstü	35	178,99			
	Toplam	351				

p>.05

Tablo 4.'te görülebileceği gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma” alt ölçeği öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeni gruplarının farklılık sınaması için Kruskal Wallis-H testinden faydalanılmıştır. Olasılık değeri 16,048 anlamlılık derecesi 0,05'ten büyük olduğu için öğretmenlikteki hizmet süresi grup sıralı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $X^2(5) = 16,048, p < 0,05$ ). İstatistiksel farklılığa sebep olan grup 21 yıl ve üstü hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin oluşturduğu grubun sıralı ortalama puanları diğer gruplardan anlamlı derecede fazla olduğu, sırasıyla bunu hizmet süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl, 1 yıldan az, 11-15 yıl ve 16-20 yıl olan grubunun izlediği görülmektedir. Bu işlemin ardından, belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını saptamak üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaç ile kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney U Testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 5.'te sunulmuştur.

**Tablo 5: Öğretmenlerin Hizmet Süresine Göre Değişim ve Dönüşüme Odaklanma Mann Whitney U Testi Sonucu**

Gruplar	n	Sıralamalar Ortalaması	Sıralamalar Toplamı	u	z	p
<b>1 yıldan az</b>	42	66,23	2781,50	1878,500	-2,266	<b>0,023*</b>
<b>1-5 yıl</b>	117	84,94	9938,50			
<b>Toplam</b>	159					
<b>1 yıldan az</b>	42	46,10	1936,00	1033,000	-1,162	0,245
<b>6-10 yıl</b>	57	52,88	3014,00			
<b>Toplam</b>	99					
<b>1 yıldan az</b>	42	41,63	1748,50	792,500	-,251	,802
<b>11-15 yıl</b>	39	40,32	1572,50			
<b>Toplam</b>	81					

Gruplar	n	Sıralamalar Ortalaması	Sıralamalar Toplamı	u	z	p
1 yıldan az	42	39,70	1667,50	621,500	-,764	,445
16–20 yıl	33	35,83	1182,50			
<b>Toplam</b>	75					
1 yıldan az	42	34,71	1458,00	555,000	-1,847	,065
21 yıl ve üstü	35	44,14	1545,00			
<b>Toplam</b>	77					
1–5 yıl	117	90,89	10634,00	2938,000	-1,274	,203
6–10 yıl	57	80,54	4591,00			
<b>Toplam</b>	174					
1–5 yıl	117	84,22	9854,00	1612,000	-2,745	<b>,006*</b>
11–15 yıl	39	61,33	2392,00			
<b>Toplam</b>	156					
1–5 yıl	117	80,65	9436,50	1327,500	-2,742	<b>,006*</b>
16–20 yıl	33	57,23	1888,50			
<b>Toplam</b>	150					
1–5 yıl	117	76,08	8901,50	1998,500	-,215	,830
21 yıl ve üstü	35	77,90	2726,50			
<b>Toplam</b>	152					
6–10 yıl	57	51,68	2945,50	930,500	-1,351	,177
11–15 yıl	39	43,86	1710,50			
<b>Toplam</b>	96					
6–10 yıl	57	49,03	2794,50	739,500	-1,684	,092
16–20 yıl	33	39,41	1300,50			
<b>Toplam</b>	90					
6–10 yıl	57	44,46	2534,00	881,000	-,939	,348
21 yıl ve üstü	35	49,83	1744,00			
<b>Toplam</b>	92					
11–15 yıl	39	37,38	1458,00	609,000	-,390	,696
16–20 yıl	33	35,45	1170,00			
<b>Toplam</b>	72					
11–15 yıl	39	32,24	1257,00	477,500	-2,222	,026*
21 yıl ve üstü	35	43,36	1517,00			
<b>Toplam</b>	74					
16–20 yıl	33	28,30	934,00	373,000	-2,515	,012*
21 yıl ve üstü	35	40,34	1412,00			
<b>Toplam</b>	68					

\*p&lt;.05

Tablo 5.'te yapılan analizler sonucunda farklılığın, hizmet süresi 1–5 yıl olan öğretmenler ve 1 yıldan az olan öğretmenlerin arasında hizmet süresi 1–5 yıl olan öğretmenlerin lehine ( $U=1878,500$ ;  $Z=-2,266$ ;  $p < .05$ ), hizmet süresi 1–5 yıl olan öğretmenler ve 11-15 yıl olan öğretmenlerin arasında hizmet süresi 1–5 yıl olan öğretmenlerin lehine ( $U=1612,000$ ;  $Z=-2,745$ ;  $p < .05$ ), hizmet süresi 1–5 yıl olan öğretmenler ve 16-20 yıl olan öğretmenlerin arasında hizmet süresi 1–5 yıl olan öğretmenlerin lehine ( $U=1327,500$ ;  $Z=-2,742$ ;  $p < .05$ ), hizmet süresi 11–15 yıl olan öğretmenler ve 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin arasında hizmet süresi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin lehine ( $U=477,500$ ;  $Z=-2,222$ ;  $p < .05$ ) ve hizmet süresi 16-20 yıl olan öğretmenler ve 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin arasında hizmet süresi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin lehine ( $U=373,500$ ;  $Z=-2,515$ ;  $p < .05$ ) gerçekleştiği belirlenmiştir. Buna göre hizmet süresi 1–5 yıl olan öğretmenlerin değişim ve dönüşüme odaklanma özelliklerinin hizmet süresi 11–15 yıl olan öğretmenlerin ve hizmet süresi 16–20 yıl olan öğretmenlerin “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma” özelliklerinden daha fazla olduğunu göstermektedir. Ayrıca hizmet süresi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma” özelliklerinin hizmet süresi 11–15 yıl olan öğretmenler ve hizmet süresi 16–20 yıl olan öğretmenlerin “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma” özelliklerinden daha fazla olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle hizmet süresi 1–5 yıl olan öğretmenler ve hizmet süresi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin, hizmet süresi 11–15 yıl olan öğretmenler ve hizmet süresi 16–20 yıl olan öğretmenlere göre daha fazla değişim ve dönüşüme odaklandıkları ifade edilebilir. Diğer gruplar arasındaki farklılık ise istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $p > .05$ ).

**Tablo 6:** Öğretmenlerin Çalışılan Kurum Türüne Göre Yaratıcı Liderlik Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	n	Sıralamalar			
			Ortalaması	X <sup>2</sup>	Sd	p
Yaratıcı Liderlik	MEB Bağımsız Anaokulu	95	144,69	7,462	5	0,188
	Özel Anaokulu	41	158,83			
	Devlet İlköğretim Okulu	147	147,15			
	Özel İlköğretim Okulu	8	221,44			
	Üniversitelerin Çocuk Yuvası	5	172,50			
	KML Uygulama Anaokulu	5	185,70			
	Toplam	301				
Değişim ve Dönüşüme Odaklanma	MEB Bağımsız Anaokulu	98	159,19	5,931	5	0,313
	Özel Anaokulu	44	164,76			
	Devlet İlköğretim Okulu	160	157,50			
	Özel İlköğretim Okulu	8	231,44			
	Üniversitelerin Çocuk Yuvası	7	179,00			
	KML Uygulama Anaokulu	6	195,25			
	Toplam	323				

Puan	Gruplar	n	Sıralamalar			
			Ortalaması	X <sup>2</sup>	Sd	p
<b>Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma</b>	MEB Bağımsız Anaokulu	106	162,71	7,764	5	0,170
	Özel Anaokulu	43	190,91			
	Devlet İlköğretim Okulu	173	169,39			
	Özel İlköğretim Okulu	8	250,81			
	Üniversitelerin Çocuk Yuvası	7	168,64			
	KML Uygulama Anaokulu	6	174,83			
	Toplam	343				
<b>Problem Çözme ve Eleştirel Düşünceye Odaklanma</b>	MEB Bağımsız Anaokulu	104	163,63	7,185	5	0,207
	Özel Anaokulu	46	179,84			
	Devlet İlköğretim Okulu	173	172,53			
	Özel İlköğretim Okulu	8	254,88			
	Üniversitelerin Çocuk Yuvası	9	197,83			
	KML Uygulama Anaokulu	6	178,83			
	Toplam	346				
<b>Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma</b>	MEB Bağımsız Anaokulu	105	173,91	7,705	5	0,453
	Özel Anaokulu	45	182,73			
	Devlet İlköğretim Okulu	179	170,64			
	Özel İlköğretim Okulu	8	231,56			
	Üniversitelerin Çocuk Yuvası	9	199,67			
	KML Uygulama Anaokulu	5	219,70			
	Toplam	351				

p>.05

Tablo 6.'da görülebileceği gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin “Yaratıcı Liderlik” ölçeği ve alt ölçekler için çalışılan kurum türü değişkeni gruplarının farklılık sınaması için Kruskal Wallis-H testinden faydalanılmıştır. Öğretmenlerin “Yaratıcı Liderlik Ölçeği” ( $X^2(5) = 7,462, p > 0,05$ ), “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma” ( $X^2(5) = 5,931, p > 0,05$ ), “Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma” ( $X^2(5) = 7,764, p > 0,05$ ), “Problem Çözme ve Eleştirel Düşünceye Odaklanma” ( $X^2(5) = 7,185, p > 0,05$ ) ve “Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma” ( $X^2(5) = 7,705, p > 0,05$ ) alt ölçeklerde hizmet süresi grup sıralı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırma okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yaratıcı liderlik düzeylerinin belirlenmesi ve öğretmenlerin yaratıcı liderlik özelliklerinin demografik özelliklerine (yaş, eğitim durumu, öğretmenlikteki hizmet süresi, çalışılan kurum türü) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma ile ulaşılan sonuçlara göre öğretmenlerin yaratıcı liderlik düzeylerinin tüm ölçek ve değişim ve dönüşüme odaklanma, koçluk yapma ve birlikte çalışmaya odaklanma, problem çözme ve eleştirel düşünmeye odaklanma, mesleki ve kişisel gelişime odaklanma alt ölçeklerinde orta seviyenin üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Kılınç ve Recepoğlu (2013, s.202) öğretmen liderliği ile ilgili olarak yaptıkları araştırmanın bulgularında yapılan araştırmadan farklı olarak

öğretmenlerin liderlik rollerine ilişkin beklenti düzeylerinin algı düzeylerinden yüksek olduğunu bulgusuna ulaşmışlar ve bu bulguyu, öğretmenlerin meslekî gelişimlerini sürdürme ve meslektaşlarıyla iş birliği içinde çalışma noktasında istekli oldukları anlamına gelebilir biçiminde yorumlamışlardır. Belirtilen ifadelerin yapılan araştırmada elde edilen öğretmenlerin yaratıcı liderlik düzeylerinin tüm ölçek ve değişim ve dönüşüme odaklanma, koçluk yapma ve birlikte çalışmaya odaklanma, problem çözme ve eleştirel düşünmeye odaklanma, mesleki ve kişisel gelişime odaklanma özelliklerinin orta seviyenin üzerinde olduğu bulgusunu destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Can (2007, s.263) öğretmenlere ve müdürlere de yeni okul modellerinde liderlik becerilerini gösterebilmeleri yönünde destekler sunulması önermektedir. Can (2007, s.263) tarafından yapılan öneri de yapılan araştırmadan elde edilen sonuçların öğretmen liderliği konusunda yapılacak olan diğer araştırmalara yararlı olabileceği düşüncesini destekler nitelikte olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın amacı ile ilgili analizlerin sonuçlarına göre ilk olarak, öğretmenlerin “Yaratıcı Liderlik Ölçeği” ve “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma”, “Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma”, “Problem Çözme ve Eleştirel Düşünmeye Odaklanma” ve “Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma” alt ölçeği puanlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre, öğretmenlerin yaşları “Yaratıcı Liderlik”, “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma”, “Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma”, “Problem Çözme ve Eleştirel Düşünmeye Odaklanma” ve “Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma” özelliklerini anlamlı düzeyde etkilemediği ifade edilebilir. Alana ilişkin yapılan diğer araştırmalardan da elde edilen ve bu sonuç ile örtüşen öğretmenlerin liderlik özelliklerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğine işaret eden araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, Yılmaz, Hamarta ve Deniz (2004)’in yapmış oldukları anasınıfı öğretmenlerinin, dönüşümcü liderlik alt boyutlarının incelendiği araştırma ve Akçadağ’ın (2008, s. 60) okul öncesi kurumlarında çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalardan elde edilen bulgularda da öğretmenlerin yaşları ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ayrıca, Kılınç ve Receptoğlu’nun (2013, s.204) elde ettiği bulgulara göre de ortaöğretim okulu öğretmenlerinin liderlik rollerine ilişkin beklentilerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, öğretmen liderliği algılarının ise yalnızca kurumsal gelişme boyutunda anlamlı bir biçimde farklılaştığı yönündedir. Liderlerin hangi açılardan farklı olduklarını belirleyebilmek için yapılan araştırma sonuçlarına göre elde edilen lider özellikleri; yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık, başkalarına güven verme, güzel konuşma yeteneği, zeka, bilgi, kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği, inisiyatif sahibi olma, hissel olgunluk, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven duyma, kararlılık ve iş başarıya yeteneği olarak belirtilebilir (Koçel, 2007, s.448-449). Liderlik becerileri öğretilebilir ve bundan dolayı bireyler etkili liderlik becerilerini geliştirebilirler (Sternberg, 2005, s.193). Kılınç ve Receptoğlu (2013, s.204) yaş değişkenine ilişkin olarak elde etmiş oldukları sonucu farklı yaş gruplarından öğretmenlerin liderlik rollerini üstlenme noktasında beklentilerinin benzeştiği biçiminde yorumlamışlardır. Öğretmenlerin yaratıcı liderlik özelliklerinin incelendiği bu araştırmada yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaması ise öğretmenlerin yaratıcı liderlik özelliklerini geliştirmek için çeşitli etkinlikler aracılığı ile mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemiş olabilecekleri ya da yaratıcı liderlik özelliklerinin yaşa bağlı olarak değişim göstermeyebileceği biçimde yorumlanabilir.

Araştırmanın amacı ile ilgili analizlerin sonuçlarına göre ikinci olarak, öğretmenlerin “Yaratıcı Liderlik Ölçeği” ve “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma”, “Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma”, “Problem Çözme ve Eleştirel Düşünmeye Odaklanma” ve “Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma” alt ölçekleri puanlarında öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre, öğretmenlerin öğrenim düzeyleri “Yaratıcı Liderlik”, “Değişim ve

Dönüşüme Odaklanma”, “Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma”, “Problem Çözme ve Eleştirel Düşünceye Odaklanma” ve “Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma” özelliklerinde anlamlı düzeyde farklılık göstermediği belirlenmiştir. Alanda yapılmış olan farklı araştırmalarda da ulaşılan bu sonuç ile örtüşen öğretmenlerin liderlik özelliklerinin öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığına işaret eden araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, Akçadağ (2008, s. 61) tarafından yapılan araştırmada elde edilen bulgularda da öğretmenlerin öğrenim durumu ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüş ve bu sonuç örnekteki öğretmenlerin öğrenim durumlarının benzer olmasından kaynaklanıyor olabileceği biçiminde yorumlanmıştır.

Araştırmanın amacı ile ilgili analizlerin sonuçlarına göre üçüncü olarak, öğretmenlerin hizmet sürelerine göre yaratıcı liderlik özellikleri ile ilgili olarak sadece “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma” özelliklerinde öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenine göre 1-5 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üstü hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin oluşturduğu grubun sıralı ortalama puanları diğer gruplardan anlamlı derecede fazla olduğu görülmüştür. Alanda yapılmış olan farklı araştırmalarda da ulaşılan bu sonuç ile örtüşen ve örtüşmeyen araştırmalarda bulunmaktadır. Örneğin, Beycioğlu ve Aslan, (2012, s.215) tarafından yapılan araştırmanın bulguları yapılan araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Beycioğlu ve Aslan, (2012, s.215)’ın araştırma verilerine göre katılımcıların kıdem değişkenine göre öğretmen ve yönetici görüşleri arasında farklılık olup olmadığını görebilmek amacıyla yapılan nitel değerlendirme verilerine göre deneyimli katılımcıların daha fazla liderlik algısına sahip oldukları ve beklenti bakımından ise, nitel bulgularda mesleğinde ilk yıllarını yaşayan katılımcıların daha fazla beklenti düzeylerine sahip oldukları görülürken, aynı araştırmanın nicel boyutunda ise katılımcıların kıdem değişkenine göre öğretmen liderlik rollerine ilişkin algılarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde, bütün alt boyutlarda 21 yıl ve üzeri kıdemi olan katılımcıların diğer katılımcılara göre daha yüksek aritmetik ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Bu durum öğretmen liderliğine ilişkin değerlendirmelerde vurgulanan, öğretmenlik mesleğinin diğer mesleklerde olduğu gibi farklı etkinlik zenginliklerine ve görev farklılaşmalarına açık olmadığı, öğretmenlerin özellikle kıdemleri ilerledikçe bu türden durağanlıkları kırabilmek adına liderlik rollerine daha açık olduğu değerlendirmelerini destekler nitelikte olduğu biçiminde yorumlanmıştır. Ancak, Akçadağ’ın (2008, s. 57-58) araştırmasına göre de, okul öncesinde görev yapan öğretmenlerin liderlik davranışları ile mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilmemiş ve bu sonuç öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin liderlik davranışlarını göstermelerinde belirleyici bir faktör olmadığı biçimde yorumlanmıştır. Can’a (2007, s.273) göre öğretmenler, mesleki açıdan gelişim ile öğretmen ve öğrenci öğrenimini geliştirmek için liderlik rollerini benimsemelidirler. Böylelikle meslekteki yeni öğretmenlere yol gösterip, destek sağlayabilir, değerlendirmeler yapabilir, takım çalışmalarına yer verebilir ve arabuluculuk görevleri üstlenebilirler (Can, 2007, s.273). Farklı hizmet sürelerine sahip öğretmenlerin birbirleriyle kuracakları etkileşim sayesinde yukarıda belirtilen görevlerin daha etkili bir biçimde yapılabileceği düşünülmektedir. Ancak yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin hizmet sürelerine göre yaratıcı liderlik özellikleri ile ilgili olarak sadece “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma” özelliklerinde öğretmenlikteki hizmet süresi değişkeni göre 21 yıl ve üstü hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin oluşturduğu grubun sıralı ortalama puanları diğer gruplardan anlamlı derecede fazla olduğu görülmüş, diğer gruplarda ise anlamlı farklılık bulunamamıştır. Ulaşılan bu sonucun İnandı, Özkan, Peker ve Atik (2009, s.94) mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin birçoğu mesleklerinde yükselmek ve kendilerini geliştirmek istemektedirler ancak zaman ilerledikçe özellikle emeklilik yaklaştıkça öğretmenlerin bakış açılarının da değişmekte olduğunu ifadesi ile örtüşmediği düşünülmektedir. Yaratıcı liderlik ölçeğinin “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma” alt boyutunda 21 yıl ve üstü hizmet vermiş olan öğretmenler lehine anlamlı farklılık bulunması küreselleşme sonucunda



özellikle bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin olması ve gelişmelerin eğitim öğretim alanına da yansımalarının bir sonucu olarak 21 yıl ve üstü hizmet süresine sahip öğretmenlerin değişim dönüşüme daha çok odaklanmış olabilecekleri biçiminde yorumlanmıştır.

Araştırmanın amacıyla ilgili son olarak, öğretmenlerin “Yaratıcı Liderlik Ölçeği”, “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma”, “Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma”, “Problem Çözme ve Eleştirel Düşünceye Odaklanma” ve “Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma” alt ölçeği puanları arasında çalışılan kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre, öğretmenlerin çalışmakta oldukları kurum türü “Yaratıcı Liderlik”, “Değişim ve Dönüşüme Odaklanma”, “Koçluk Yapma ve Birlikte Çalışmaya Odaklanma”, “Problem Çözme ve Eleştirel Düşünceye Odaklanma” ve “Mesleki ve Kişisel Gelişime Odaklanma” özelliklerini anlamlı düzeyde etkilememektedir. Alanda yapılmış olan farklı araştırmalarda da ulaşılan bu sonuç ile örtüşen ve örtüşmeyen araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Güllü ve Arslan (2009, s.365) ve Seçgel (2005, s.54) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarında öğretmenlerinin çalıştıkları okul düzeylerine göre liderlik stilleri arasında anlamlı düzeyde fark olmadığı bulunmuştur (Güllü ve Arslan, 2009, s.365). Alanda yapılmış olan farklı araştırmalar da ise ulaşılan bu sonuç ile örtüşmeyen öğretmenlerin liderlik özelliklerinin çalışılmakta olan kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılığa işaret eden araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Şama ve Kolamaz (2011, s.332) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin destekleyici ve geliştirici liderlik algıları okul türüne göre farklılıklar göstermektedir. Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin destekleyici ve geliştirici liderlik algıları, ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Beycioğlu ve Aslan, (2012, s.209) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre de öğretmen liderlik rollerine ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre farklılık gösterdiği ve özel ilköğretim okullarında çalışan katılımcıların resmi ilköğretim okullarda çalışan katılımcılara göre daha yüksek aritmetik ortalamalara sahip oldukları bulunmuştur (Beycioğlu ve Aslan, 2012, s.209).

Liderlik kuramlarının, liderliğin eğitim yolu ile geliştirilebileceği düşüncesine yer vermelerinden dolayı farklı özelliklerdeki kurumlarda çalışan öğretmenlerin okul liderliğini ve yaratıcı liderlik özelliklerini destekleyici etkinliklere yer verilmesi öğrencilerin bu özellikleri kazanmalarında, değişen dünya koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmelerinde ve hayata hazırlanmalarında pozitif yönde etki edeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda yapılan bu araştırmanın; okul öncesi eğitim öğretmenlerinin ve öğrencilerinin hızla değişen dünya koşullarına hazırlanmalarında gerekli olduğu düşünülen yaratıcı liderlik kavramının önemine dikkat çekilebileceği, okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin belirlenmesine ve sahip oldukları yaratıcı liderlik özelliklerinin desteklenmesine, Milli Eğitim Bakanlığı'nın hizmet içi eğitim sürecinde öğretmenler için yaratıcı liderlik eğitim programlarının hazırlanmasına, öğretmenlerin yaratıcı liderliğini geliştirmek için gerekli olan stratejileri kazandırmaya yönelik öğretmenlerin doğrudan katılabilecekleri teorik ve pratik (uygulamalı) “hizmet öncesi” ve “hizmet içi eğitim” programlarının hazırlanmasına ve bu yaklaşımlar doğrultusunda okul öncesi eğitim öğretmeni yetiştirme düzeyinde de eğitim programlarının oluşturulmasına ve öğretmen liderliği ile ilgili olarak yapılacak yeni çalışmalara da katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan araştırma devlet ve özel anaokulları ve ilköğretim okullarında çalışmakta olan okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin demografik özelliklerine (yaş, eğitim durumu, öğretmenlikteki hizmet süresi, çalışılan kurum türü) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik yapılmıştır. Bu nedenle, araştırmacıların bundan sonra yapacakları çalışmalarda, yaratıcı liderlik özelliklerinin mesleki tükenmişlik, motivasyon ve örgüt kültürü, vb. farklı kavram ve farklı değişkenlerle ilişkisini belirlemeye ve Yaratıcı Liderlik Modeli Geliştirmeye yönelik

araştırmaların yapılması, yaratıcı liderlik özelliklerinin farklı eğitim kademelerinde, farklı branşlara sahip öğretmenlere ve yöneticilere yönelik olarak farklı değişkenlerle ilişkisinin belirlenmesini amaçlayan araştırmalar ve farklı eğitim kademelerinde çalışmakta olan yönetici, öğretmen ve öğrenciler ile daha küçük grupları kapsayacak biçimde nitel yöntemlerin kullanıldığı araştırmaların yapılması bir öneri olarak sunulabilir. Yapılacak olan çalışmaların yaratıcı liderlik kavramının gelişmesine ve de geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Agbor, E. (2008). Creativity and innovation: the leadership dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, 1 (1), 39-45.
- Akçadağ, S. (2008). *Okul öncesi öğretmenlerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi (Ankara ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aksoy, P. (2009). *Okul öncesi eğitim kurumlarının eğitim ortamlarının niteliğinin bazı değişkenler açısından incelenmesi (Tokat ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Beycioğlu, K ve Aslan, B. (2012). Öğretmen ve yöneticilerin öğretmen liderliğine ilişkin görüşleri: bir karma yöntem çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, (2), 191-223.
- Büyüköztürk, Ş. (2006), *Veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, N. (2007). Öğretmen liderliği becerileri ve bu becerilerin gerçekleştirilme düzeyi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 22 (1), 263-288.
- Chernin, P. (2003). Yaratıcı liderlik. *Excellence Dergisi*, 70.
- Chirichello, M. (2010) The principal as educational leader: what makes the difference. S.G. Huber (ed.), *School leadership—international perspectives, studies in educational leadership*, (10 cilt, ss. 79-100. Dordrecht: Springer.
- Çelik, V. (2005). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 3. Baskı.
- Datar, S, M., Garvin, D.A. ve Knoop, C-I.(2008). The Center for Creative Leadership. *Harvard Business School*, 9-308-013.
- Güllü, M. ve Arslan, C. (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stilleri. *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, 6 (11), 353-368.
- İnandı, Y, Özkan, S., Peker, S. & Atik Ü. (2009). Kadın öğretmenlerin kariyer geliştirme engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (1) , 77-96.
- Kaptan, Saim: (1998). *Bilimsel araştırma teknikleri ve istatistik yöntemleri*. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.
- Karasar, N. (1995). *Araştırmalarda rapor hazırlama*. İstanbul: 3/A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. 8. Basım.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi*. İstanbul: 3/A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. 7. Basım.
- Katz-Buonincontro, J. (2005). Does arts-based learning enhance leadership? case studies of creativity-oriented executive institutes university of oregon american educational research association annual meeting division a-administration. Erişim tarihi: 12 Mart 2009, [http://darkwing.uoregon.edu/~jenela/Final\\_Aera\\_2005\\_Jkb.pdf](http://darkwing.uoregon.edu/~jenela/Final_Aera_2005_Jkb.pdf).
- Kılınç, A. Ç., & Receptoğlu, E. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin öğretmen liderliğine ilişkin algı ve beklentileri. *Kalem Eğitim ve Sağlık Hizmetleri Vakfı.*, 177-215
- Koçel, T. (2007), *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım. 11. Bası.
- Pounder J. S. (2006).Transformational classroom leadership the fourth wave of teacher leadership?. *Educational Management Administration & Leadership* 34 (4), 533–545.
- Rous, B. (2004)Perspectives of teachers about instructional supervision and behaviors that influence preschool instruction. *Journal of Early Intervention*, (26), 266-283.
- Seçgel, N. (2005). *Müzik öğretmenlerinin liderlik stilleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sipahi, B., Yutkoru S., Çinko M. (2006). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta.
- Sisk, D. A. (2001). Creative leadership: A study of middle managers, senior level managersand CEOs. *Gifted International*, 15 (3), 281-290. Erişim tarihi: 29 Mart 2009, <http://dept.lamar.edu/connchair/>
- Sternberg R J. (2005a). *WICS: A model of organizational leadership center for public leadership*. Erişim tarihi: 15 Mart 2009 <http://hdl.handle.net/1721.1/55937>.

- Sternberg R J. (2005b)WICS: A model of positive educational leadership comprising wisdom, intelligence, and creativity synthesized. *Educational Psychology Review*, 17 (3), 191-262.
- Sternberg R J. (2008)The WICS approach to leadership: Stories of leadership and the structures and processes that support them. *The Leadership Quarterly*, (19), 360–371.
- Sternberg, R. J. (2004). WICS: A model of educational leadership. *The Educational Forum*, (68),108-114.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2003). A propulsion model of creativeleadership. *The Leadership Quarterly*. (14), 455–473.
- Stoll, L., & Temperley J. (2009). Creative leadership teams capacity building and succession planning. *British Educational Leadership, Management & Administration Society (Belmas)*, 23 (1), 12–18.
- Şama, E. ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 313-342.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Yılmaz, E., Hamarta, E. ve Deniz, M. E. (2004). *Anasınıfı öğretmenlerinin, kendilerinin ve aday öğretmenlerinin görüşlerine göre dönüşümcü liderlik düzeylerinin incelenmesi*, I. International Pre-School Education Conference, İstanbul.
- Zembat, R. (2005). Okul öncesi eğitimde nitelik. A. Oktay ve Ö. Polat Unutkan (Ed). *Okul öncesi eğitimde güncel konular* (ss. 25-45). İstanbul: Morpa.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

The notion of teacher leadership has come to prominence in the educational literature primarily within the last two decades (Little, 2003; akt. Pounder, 2006, s.533).

Leadership does not belong to any one person. Successful organizations depend on multiple sources of leadership (Childs-Bowen et al., 2000; akt. Chirichello, 2010, s.92-93). This new role for teacher leaders will thrive in school cultures that focus on learning, inquiry, and practice (Katzenmeyer & Moller, 2001 akt. Chirichello 2010, s.93). Principals and teachers must begin to redesign their roles and responsibilities by looking through the spyglass and imagining what can be in a culture that values collective leadership (Chirichello 2010, s.93). The implications for the teacher leadership notion are immense if, in addition to the benefits observed in the classroom studies discussed above, transformational teacher leaders are also able to enhance student learning, creativity and ethical behaviour as indicated in the findings of the general leadership literature (Pounder, 2006, s. 540). leadership can make an important difference to pupils' learning, mainly indirectly through creating the culture and conditions in which the quality of teaching and learning is enhanced (e.g. Leithwood et al., 2006; akt: Stoll & Temperley, 2009, s.12).

Creative leadership is an imaginative and thought-through response to the opportunities and challenging issues that inhibit learning at all levels. It's about seeing, thinking and doing things differently in order to improve the life chances of all students (Stoll & Temperley, 2009, s.12). In other words, creative leadership defined by The Center for Creative Leadership (CCL) "the capacity to achieve more than imagined by thinking and acting beyond boundaries" (Datar, Garvin and Knoop, 2008, s.307) and creative leaders also provide the conditions, environment and opportunities for others to be creative (Stoll & Temperley, 2009, s.12).

In schools that embrace collective leadership, everyone has the potential to be recognized as leader. Teacher leaders who are highly respected by their colleagues will become self-empowered. Isolation and individualism will give way to the new norms of collegiality and collaboration (York-Garr & Duke, 2004; akt. Chirichello 2010, s.93). In this context, the development of leadership qualities in managers are important, as well as teachers.

### Aim

Leadership skills can be taught and therefore individuals can develop effective leadership skills (Sternberg, 2005). Educational institutions can also be said to have an important place in the development of creative leadership skills of managers, teachers and children. It seems that creative leadership in the field of literature is an effective leadership in managing change and change. The research methodized in accordance with the relational scanning model is to determine the creative leadership qualities of preschool teachers working in pre-primary education institutions and primary schools. In this context the research, tried to answer the following questions: What level of creative leadership qualities (change-focused, coaching and focusing on co-operation, problem solving and focus on critical thinking, professional and personal development focus) do teachers have? and Do creative leadership qualities of teachers show a significant difference based on the demographic characteristics (age, level of education, duration of service at the teacher and the type of institution being studied) of teachers?

## Method

In this research, determination of “creative leadership characteristics of pre-school teachers in public and private pre-school educational institutions and public and private primary schools” is intended. The research, methodized in accordance with the relational scanning model, tried to answer the following question; What level of creative leadership qualities do teachers have? The questionnaires used in this study are "Personal Information" form to gather information about the demographic characteristics of teachers “Creative Leadership Questionnaire”, developed by the researcher, to examine the creative leadership characteristics of teachers. The analyses of data obtained from this study are; Frequency, percentage calculations, and arithmetic averages were used to determine the views of teachers regarding their creative leadership qualities. Kruskal Wallis-H test was applied to determine whether the scores of creative leadership questionnaire and the scores of sub-factors differences according to teachers’ age, education level, major, service time as teacher, type of institution, and type of task.

## Findings

The findings about “Creative Leadership Questionnaire” of teachers are as follows: creative leadership qualities of teachers are over middle-level. There are no significant differences according to age, education level and type of institution variables in “Creative Leadership”, “Focusing on Change and Transformation”, “Coaching and Focusing on Working Together”, “Focusing on Problem Solving and Critical Thinking”, and “Focusing on professional and personal development” scores of “Creative Leadership Questionnaire”. “Focusing on Change and Transformation” scores have significant differences in favor of teachers who have 1-5 years of service time. There are no significant differences according to service time as teacher variable in “Creative Leadership”, “Coaching and Focusing on Working Together”, “Focusing on Problem Solving and Critical Thinking”, “Focusing on Problem Solving and Critical Thinking”, and “Focusing on professional and personal development” scores of “Creative Leadership Questionnaire”.

## Results and Discussion

It is seen that when the research examined about the leadership style of the teachers, most of these researches have focused on particularly the democratic attitudes and behaviours of teachers displaying to the students and what should be the ideal leadership style without identifying the teachers’ leadership styles (Burgess, 1986, Gillaspie, 1996: Mullins, 1997; cit. Güllü ve Arslan 2009). According to Can (2007) it has been recommended that at new school models, it provides opportunities both teachers and principals to demonstrate their leadership skills. It has been observed that it emphasizes the importance of the studies. It has been thought that because of giving more importance to leadership with education, to allow the teacher, working in different institutions, supporting the activities of school leadership and creative leadership qualities and this can provide a positive effect to be ready for the life, to adopt easily for changing world conditions and to gain these qualities for student.