



INVESTIGATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS' VIEWS ON CREATIVE LEADERSHIP AND TEACHERS' MOTIVATION

Remzi TELLİ*

Halil TELLİ**

Cemil KURT***

*MEB Felsefe Gurubu Öğretmeni, Okul Müdürü, remziftm@hotmail.com

**MEB Psikolojik Danışman, htellipdr@gmail.com

***MEB İlköğretim Matematik Öğretmeni. cmlkurt@hotmail.com

Received Date: 04.04.2023 Revised Date: 08.06.2023 Accepted Date: 02.07.2023

Copyright © 2023 Remzi TELLİ, Halil TELLİ, Cemil KURT. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

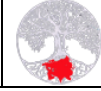
This study aims to examine the opinions of school administrators and teachers about creative leadership and motivation of teachers in educational institutions. Qualitative research methods and case model were used in this study. The study group of the research consists of a total of 10 participants selected from schools in Bursa province Yıldırım, Osmangazi and Nilüfer districts in the 2022-2023 academic year. The data of the research were collected through semi-structured interviews. The collected data were analyzed using the content analysis technique. The findings of the study showed that school administrators and teachers define leadership mostly through coordination and cooperation. It has been determined that school administrators and teachers believe in the importance of leadership in educational institutions and that employees should have leadership skills. It has been understood that the reasons why school administrators and teachers consider leadership important in educational institutions are the ability to provide order and coordination in institutions thanks to leadership, and to create a good and quality school environment thanks to leadership. It has been concluded that school administrators and teachers believe that creative leadership can be taught. It has been concluded that in the evaluation of creative leadership skills, being able to produce solutions, communicating, having common sense and management skills should be used as criteria. It has been found that school administrators and teachers are of the opinion that educational institutions should be institutions that take responsibility and have a distinctive corporate culture in order for creative leaders to be effective. According to school administrators and teachers, if creative leadership is used in educational institutions, innovation will increase, employees' motivation will increase and employees will work more in a sense of responsibility. In addition, creative leadership will have a positive effect on teachers' motivation. When creative leadership is effective in educational institutions, the creativity of teachers will increase, their belonging will develop, and teachers will be more productive, more problem-solving, more open to development and happier.

Keywords: Leadership, Creative Leadership, Motivation, Teacher Motivation

OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN YARATICI LİDERLİK VE ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONU HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

ÖZET

Bu çalışmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitim kurumlarında yaratıcı liderlik ve öğretmenlerin motivasyonu hakkındaki görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemleri ve durum modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu 2022-2023 eğitim-öğretim dönemi Bursa ili Yıldırım, Osmangazi ve Nilüfer ilçelerindeki okullardan seçilen toplam 10 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. Toplanan veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin liderliği daha çok koordinasyon ve işbirliği sağlama üzerinden tanımladıklarını göstermiştir. Okul yöneticilerinin ve



öğretmenlerin eğitim kurumlarında liderliğin önemine inandıkları ve çalışanların liderlik becerilerine sahip olmaları gerektiği görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitim kurumlarında liderliği önemli görme nedenlerinin liderlik sayesinde kurumlarda düzen sağlanabilmesi, koordinasyon sağlanabilmesi ve liderlik sayesinde iyi ve kaliteli okul ortamı oluşturulabilmesi olduğu anlaşılmıştır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaratıcı liderliğin öğretilebilir olduğuna inandıkları sonucuna ulaşmıştır. Yaratıcı liderlik becerilerinin değerlendirilmesinde çözüm üretebilmenin, iletişim kurabilmenin, sağduyu sahibi olmanın ve yönetim becerilerinin kriter olarak kullanılması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, yaratıcı liderlerin etkin olabilmesi için eğitim kurumlarının sorumluluk alan ve belirgin bir kurum kültürüne sahip olan kurumlar niteliğinde olmaları gerektiği görüşünde oldukları bulunmuştur. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre yaratıcı liderlikten eğitim kurumlarında yararlandığı takdirde yenilikçilik artacaktır, çalışanların motivasyonu yükselecektir ve çalışanları daha çok sorumluluk bilinci içinde çalışacaklardır. Ayrıca, yaratıcı liderlik öğretmenlerin motivasyonu üzerinde de olumlu etki yaratacaktır. Eğitim kurumlarında yaratıcı liderlik etkin olduğu zaman öğretmenlerin de yaratıcılığı artacak, aidiyetleri gelişecek ve öğretmenler daha üretken, daha problem çözüme odaklı, daha gelişime açık ve daha mutlu olacaklardır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Yaratıcı Liderlik, Motivasyon, Öğretmen Motivasyonu.

1.GİRİŞ

1.1.Araştırma Problemi

Toplumun en temel ihtiyaçlarından birisi eğitimidir ve bu ihtiyacın karşılanmasında okullar baş rolü oynamaktadırlar. Öğretmenler ise okulun en önemli bileşenlerinden birisidir. Öğrencileri gelecekteki rollerine hazırlamak, onları kötü alışkanlıklara karşı korumak ve iyi birer vatandaş olarak yetiştirmek öğretmenlerin en temel sorumluluklarından. Eğitim alanında faaliyet gösteren kurumların etkinliğini artırmada en önemli görev öğretmenlere düşmektedir. Kişisel gelişim ve eğitime dayalı bir okulun etkin bir şekilde işleyebilmesi için öğretmenlerin de üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi gerekir. Eğitim kurumlarının verimliliğini artırmak, ancak öğretmen motivasyonunu artırmakla mümkün olabilir.

Motivasyon, katılmaya ilham verme sürecidir. Böylelikle örgütün amaçlarına eş zamanlı olarak ulaşılmakta ve örgütün ihtiyaçları karşılanmaktadır. Öğretmen motivasyonu, kurum kaynaklarının en etkin şekilde kullanılmasını sağlama, mevcut kaynakların potansiyelini harekete geçirme, genel performans ve karlılığı artırma aracı olarak kullanılabilir (Elliot, 2005; Fernet vd., 2008; Pinskaya, 2011). Öğretmenlerin motivasyonunun nedenlerini araştırırken, motivasyona bağlı olan çeşitli faktörleri, iç ve dış motivasyonun göreceli miktarlarını, motivasyon ve faaliyet sonuçları arasındaki ilişkiyi dikkate almak önemlidir (Skudenkova, 2013).

Öğretmenlerin motivasyonunda en büyük etkinin liderler olduğunu söylemek mümkündür. Etkili liderler kararlar alır, net hedefler tanımlar ve ekiplerine çalışanların bağlılığı için çok önemli olan başarılı olabilmek için gereken araçları sağlarlar. Liderler takipçilerindeki nitelikleri görürler ve onlara ortak bir amaç için çalışma arzusunu aşarlar. Bir lider, takipçileri hakkında kapsamlı bir anlayışa sahip olmalıdır (Çelik, 2015). Astların farklı ihtiyaçlarını tanımak karar verme sürecinde kesinlikle faydalıdır. Motivasyon hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıran bir özelliktir. Motivasyon, insanlara kendilerini hedeflerine ulaşmaya adanma konusunda ilham verir (Aksoy, 2020). Bir lider, motivasyonu etkilemek için doğru liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Hem çalışanlar hem de liderler bir amaç duygusuna sahip olmalıdır (Çetin vd., 2017). Etkili liderler, başkalarının motive edici faktörleri hakkında derin bir anlayışa sahip olmalıdır (Yeşil, 2016).

Eğitim kurumlarındaki liderler olumlu bir öğrenme ortamı yaratarak, öğretim süreçlerini düzenleyerek ve geri bildirim sağlayarak okullarının misyonunu



tanımlamalıdır. Ayrıca, müfredat ve eğitim prosedürlerini yönlendirmeli, eğitim programlarını değerlendirmeli ve benzeri işlevleri üstlenmelidirler. Eğitim kurumlarındaki en belirgin liderler okul müdürleridirler. Okul müdürlerin öncülük etmesi, öğretmenlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması beklenmektedir. Okul müdürlerinin geleneksel bir yönetici olmalarının ötesinde etkili bir liderlik sergilemeleri öğretmenlerin uygulamaları ve motivasyonları üzerinde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Okul müdürleri etkili liderlik davranışları göstermemeleri öğretmenlerin motivasyonunu azaltmakla birlikte eğitimin kalitesinin düşmesine de neden olabilmektedir.

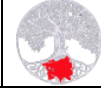
Okul müdürlerinin etkili birer lider olabilmeleri için onlarda bulunması gereken farklı nitelikler sayılabilir. Bu niteliklerden önemli bir tanesi yaratıcılıktır. Özellikle günümüzde bireylerin tutum ve davranışları, ihtiyaç ve beklentileri, örgütsel kültür, örgütsel yapı ve çevresel faktörler hızla ve sürekli bir biçimde değiştiği için ve kararsız ortamda liderlerin hızlı ve etkili çözümler üretmesi ve yol ve yöntemler belirlemesi gerekmektedir. Bu da ancak liderlerin yaratıcılık özelliğine sahip olmasıyla mümkün olabilir (Zhou ve George, 2001; Çetin, 2008). Sternberg (2007), yaratıcılığın bir zamanlar isteğe bağlı bir liderlik özelliği olduğunu, şimdi ise zorunlu olduğunu, çünkü yaratıcılığa sahip olmayan liderlerin kuruluşlarını geleceğe yönlendirmesinin pek mümkün olmadığını vurgulamaktadır. Mumford vd. (2002) ise yaratıcı liderliğin diğer liderlik tarzlarından üç şekilde farklılaştığını öne sürmüştür: (1) Yaratıcı liderler basitçe statükoyu sürdürmek yerine yapısal büyümeyi teşvik ederler, (2) güce ve uygunluk baskısına dayalı olarak etkileme yöntemlerini düzenlerler ve (3) örgütsel bağlılığı sağlarlar ve sürdürürler. Yaratıcı liderler, kendi alanlarındaki diğer profesyonellere karşı derin bir hayranlık beslerler ve önceki yeniliklerin işlerinde emsal teşkil eden etkisinin farkındadırlar (Tekin ve Zorba, 2001).

Eğitim kurumlarındaki yöneticiler için yaratıcı liderlik ve öğretmenleri motive etme becerileri kritik düzeyde önemli olmasına karşın eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaratıcı liderlik ve motivasyon hakkındaki görüşleri yeterli biçimde incelenmemiştir. Yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaratıcı liderlik ve motivasyon hakkındaki görüşlerinin kapsamlı ve detaylı bir biçimde öğrenilmesi bu becerilerin eğitim yöneticilerine kazandırılmasına ve etkili bir biçimde uygulanmasına katkı sağlayacaktır. Böylelikle eğitim kalitesini artıracak biçimde öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak mümkün olabilecektir.

1.2.Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu araştırmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitim kurumlarında yaratıcı liderlik ve öğretmenlerin motivasyonu olguları hakkındaki görüşlerini incelemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda yöneticilerinin ve öğretmenlerin; liderlik kavramı, liderlik becerileri, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik becerilerine sahip olma durumları, eğitim kurumlarında liderlik becerilerine önem verme durumları, yaratıcı liderlik öğrenebilmesi, yaratıcı liderliğin ölçülmesi, yaratıcı liderliği destekleyen kurumların özellikleri, yaratıcı liderliğin eğitim üzerindeki etkisi ve yaratıcı liderliğin öğretmen motivasyonuna etkisi konularındaki görüşlerine başvurulmuştur.

Bir okulun bir eğitim kurumu olarak başarılı olabilmesi için, personelinin hedeflerini okulunkilerle uyumlu hale getirmesi önemlidir. Başka bir deyişle, okulun amaçlarına göre personel motive edilmeli ve harekete geçirilmelidir. Öğretmenlerin bilgi



ve becerileri kadar eğitim sürecindeki en önemli değişken motivasyonlarıdır. Okul müdürlerine okul hedefleri doğrultusunda öğretmenleri motive etme ve yönlendirme konusunda büyük sorumluluk düşmektedir. Müdürlerin, öğretmenlerini motive etmek ve harekete geçirmek için birçok özellik, beceri ve yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle günümüzde müdürlerin yaratıcılık ve yaratıcı liderlik ile karakterize edilmesi okul başarısı açısından oldukça önemlidir. Bununla birlikte, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin ve öğretmenlerin yaratıcı liderlik ve öğretmen motivasyonu hakkındaki görüşlerinin yeterince incelenmediği görülmektedir. bu anlamda bu araştırmanın alanyazına bir katkı yapması da beklenmektedir.

1.3. Sınırlılıklar

Bu çalışma 2022-2003 eğitim-öğretim yılı içerisinde Bursa ili Yıldırım, Osmangazi ve Nilüfer ilçelerindeki ortaokullarında görev yapan müdürler ve öğretmenler ile sınırlıdır.

1.4. Tanımlar

Motivasyon: Motivasyon adı verilen yönetim faaliyeti, çalışanları çalışmaya teşvik eder. İhtiyaçlar ve teşvikler yönetimde motivasyonun dayandığı iki kategoridir. Çalışmaya yönelik maddi, manevi teşvikler ve içsel psikolojik güdüler, teşvikleri oluşturan dış etkenlerdir.

Liderlik: İnsan ve toplum liderliğinin merkezinde yer alır. Liderlik, karmaşık sistemlerin özel gereksinimleri tarafından yönlendirilen bir grubun faaliyetlerini koordine eden ve yönlendiren bir liderin eylemlerini içerir. Liderlik, bireysel unsurların canlılığını ve işlevini sağlamak için öz düzenlemeyi içerir.

Yaratıcı Liderlik: Karmaşık veya değişen senaryolarla uğraşırken yeni fikirler geliştirme ve uygulama yeteneği yaratıcı liderliği karakterize eder. Bu yeteneğe sahip olanlar, yenilikçi yaklaşımların henüz keşfedilmediği belirsizliğin ortasında bile ekiplerine net bir yön sağlayabilir.

2.YÖNTEM

2.1 Araştırma Modeli ve Veri Toplama Aracı

Bu araştırma, ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitim kurumlarında yaratıcı liderlik ve öğretmenlerin motivasyonu olguları hakkındaki görüşlerine odaklanmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemleri ve durum modeli kullanılmıştır. Nitel araştırma, teorik bir temel ile toplumsal meseleleri gerçek ortamlarında inceleyerek araştırılan ve anlayan bir metodolojidir (Yıldırım, 1999). Durum çalışması ise bir olayın özelliklerini tanımlamak ve gözlemlemek, bir durumu değerlendirmek ve olası açıklamalar sağlamak için kullanılır (Büyüköztürk vd., 2013).

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmıştır. İçerisinde açık uçlu 10 sorunun yer aldığı görüşme formu araştırmacı tarafından ilgili alanyazın dikkatli ve titiz bir şekilde incelendikten sonra uzman görüşü de alınarak hazırlanmıştır. Görüşmeler katılımcıların çalışma ortamlarında uygun yer ve zaman koşulları dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesi katılımcılara araştırmanın amacı ve nasıl gerçekleştirileceği hakkında bilgi verilmiş ve yalnızca gönüllü olanlardan araştırmanın verileri toplanmıştır. Görüşmeler ortalama 20 dakika sürmüştür.



2.2 Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu 2022-2023 eğitim-öğretim dönemi Bursa ili Yıldırım, Osmangazi ve Nilüfer ilçelerindeki okullardan seçilen toplam 10 katılımcıdan oluşmaktadır. Bu çalışmada kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kolayda örnekleme tekniği yakın ve ulaşılması kolay bilgiye en hızlı ve en az maliyetle ulaşabilmeyi mümkün kılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmanın katılımcıları kişisel verilerin gizliliği açısından K1, K2, K3, ..., K10 şeklinde kodlanmıştır.

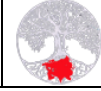
Tablo 1’de çalışma grubunun demografik bilgileri gösterilmiştir. Katılımcıların 6’sı okul yöneticisi ve 4’ü öğretmendir. Katılımcıların yarısı kadın ve diğer yarısı da erkektir. Katılımcılardan yaşları en küçük olan 29 yaşında ve en büyük olanı da 59 yaşındadır. Katılımcıların 7’si lisans, 2’si yüksek lisans ve 1’i de doktora mezunudur. Katılımcıların 2’si İngilizce branşından, 2’si sosyal bilgiler branşındadır. Birer katılımcı ise Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Teknoloji ve Tasarım, Matematik, Fen Bilgisi, Beden Eğitimi ve Türkçe branşlarındandır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Kod	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem Yılı	Unvan	Eğitim Düzeyi
K1	Erkek	Din Kül. Ve Ah. B.	41	15	Öğretmen	Yüksek Lisans
K2	Kadın	Teknoloji ve Tas.	44	17	Müdür Yrd.	Lisans
K3	Erkek	İngilizce	34	11	Müdür Yrd.	Lisans
K4	Kadın	Matematik	35	13	Öğretmen	Lisans
K5	Kadın	Fen Bilimleri	29	8	Öğretmen	Lisans
K6	Kadın	Sosyal Bilgiler	52	27	Müdür Yrd.	Lisans
K7	Erkek	Sosyal Bilgiler	49	25	Müdür	Doktora
K8	Erkek	Beden Eğitimi	59	30	Öğretmen	Lisans
K9	Kadın	İngilizce	31	8	Müdür Yrd.	Yüksek Lisans
K10	Erkek	Türkçe	38	15	Müdür	Lisans

2.3 Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizi, kavramlar ve veriler arasındaki ilişkileri belirlemek ve araştırmanın amacı için önemli olan kelime ve paragraflara dayalı kodlar oluşturmak ve kodları anlamlandırmak için kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada içerik analizi yapılırken veriler ilgili soru başlıkları altında tek bir dosyada birleştirilmiştir. Bu dosya tekrar ve tekrar dikkatli bir biçimde okunmuştur. Daha sonra kodlama işlemine geçilmiş ve aynı olguları karşılayan ifadeler aynı kodla kodlanmıştır. Kodlama işleminin ardından benzer nitelikteki kodlar ortak temalar altında gruplandırılmıştır. Temalar ve kodlar tablolara kullanılarak görselleştirilmiştir. Tablolar açıklanmış ve tablolardaki bulgular katılımcılardan doğrudan alıntılar yapılarak desteklenmiştir.



2.4 Verilerin Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışmaları

Bu araştırmanın geçerliğini artırmak için araştırma ilgili alanyazın ışığında ve bu alanyazının sağladığı kuramsal ve kavramsal çerçevede yürütülmüştür. Bu araştırmanın yürütülmesi için gerekli aşamalarda uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu araştırmanın güvenilirliğini artırmak için araştırmanın nasıl yürütüldüğü açık ve net bir biçimde açıklanmış ve takip edilen tüm aşamalar hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Dikkat çekici katılımcı görüşlerinin doğrudan paylaşılması da geçerlik ve güvenilirliği artırıcı bir etken olarak kullanılmıştır.

3.BULGULAR

3.1. Liderlik Kavramının Tanımına İlişkin Bulgular

Tablo 1: Liderlik Kavramının Tanımına İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Temalar	Frekans (n)
Liderlik Tanımı	Koordine etme	3
	İşbirliği	2
	Üstünlük	1
	Sorumluluk alma	1
	Etkileyici olma	1
	Gelişim sağlama	1
	Sistemin devamlılığı	1

Katılımcıların “*sizce liderlik kavramı nedir? açıklayınız*” sorusuna verdikleri yanıtların analizinden elde edilen bulgular Tablo 2’de gösterilmektedir. Katılımcıların liderliği tanımlamak için 7 farklı olguyu kullandıkları görülmüştür. Sıklık sırasına göre bu olguların koordine etme (3/10), işbirliği (2/10), üstünlük (1/10), sorumluluk alma (1/10), etkileyici olma (1/10), gelişim sağlama (1/10) ve sistemin devamlılığı (1/10) olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“Ülkemizde liderlik daha çok amirlik, emir vermek ve emretmek üzerine anlaşılrsa da asıl liderlik aslında sorumlu olduğu alt birimlere ideal bir amaç doğrultusunda işbirliği ve yol arkadaşlığı ile koordinasyon planlama görevidir.” (K1)

“Bireyin doğuştan gelen ihtiyaçlarını karşılarken öğrendiği becerilerinin çevresel faktörlerle bütünleşerek yaşam koşullarında sorumluluk alma içgüdüüne dönüşmesidir.” (K3)

“Liderlik ilgili hizmet kolunda bütün paydaşlarıyla bir bütün olarak maksimum verimi ortaya çıkarmasıdır.” (K5)



3.2. Liderlik Becerisine Sahip Olunmasına İlişkin Bulgular

Tablo 2: Liderlik Becerisine Sahip Olunmasına Gerekliliğine İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Temalar	Frekans (n)
Liderlik Becerisine Sahip Olma Gerekliliği	Olmalı	9
	Olmamalı	1

Katılımcıların “*sizce birlikte çalıştığınız bireyler liderlik becerisine sahip olmalı mıdır? açıklayınız*” sorusuna verdikleri yanıtların analizinden elde edilen bulgular Tablo 3’te gösterilmektedir. Katılımcıların tamamına yakını (9/10) birlikte çalışılan bireylerin liderlik becerisine olması gerektiği görüşündedirler. Sadece bir katılımcının olumsuz görüş bildirdiği anlaşılmıştır. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“*Birlikte çalışılan mesai arkadaşlarının hepsi liderlik vasfını taşırsa planlanan işler sağlıklı ilerlemez, çünkü herkes lider olursa ekip diye bir şey olmaz. Bir ekipte bir lider olur diğerleri ise bu lidere yol arkadaşlığı eder.*” (K1)

“*Her durumun bir çözümü olsa da birden farklı çözüm yolları olabilir ve bu çözüm yollarını fark edebilmek ve en etkili ve hızlı aksiyon alabileceğimiz çözüm yoluna ulaşmak için gereklidir. Çözüm yolları üzerinde etkisi olduğunu düşünüyor ve ekip ruhunun canlanmasını buna bağlıyorum.*” (K3)

“*Çalıştığımız kişiler liderlik becerisine sahip olmalıdır. Olduğu takdirde yapılacak işler daha düzenli, çalışanların motivasyonu yüksek, işini sahiplenerek yaparlar. Özellikle risk yönetimi gerektiren anlarda liderler kendilerini daha belirgin gösterirler. Risk süreçlerini daha sağlıklı, en az zayıyla işletirler.*” (K4)

“*Evet. Çünkü lider birlikte çalışmanın vücut bulduğu kurumda beyin görevi göreceğinden lider becerileri ile kurumu ayakta tutmalıdır.*” (K6)

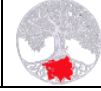
“*Birlikte çalıştığım üstlerin liderlik becerisine sahip olması gerekmektedir, çünkü çalışmanın başarıya ulaşması çalışanların motivasyonunun yüksek olması ve çalışma ortamındaki huzur büyük oranda üstlerin liderlik becerisine bağlıdır.*” (K10)

3.3. Kurumda Çalışanların (Yöneticilerin) Liderlik Becerilerine Sahip Olmalarına İlişkin Bulgular

Tablo 3: Kurumda Çalışanların (Yöneticilerin) Liderlik Becerilerine Sahip Olmalarına İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Temalar	Frekans (n)
Kurumda Çalışanların (Yöneticilerin) Liderlik /Becerilerine Sahip Olmalarına	Evet	9
	Hayır	1

Katılımcıların “*sizin kurumunuzda çalışanların (yöneticilerin) liderlik becerilerine sahip olduklarını düşünüyor musunuz? Neden?*” sorusuna verdikleri yanıtların analizinden elde edilen bulgular Tablo 4’te gösterilmektedir. Katılımcıların tamamına yakınının (9/10) kurumlarındaki yöneticilerinin liderlik becerilerine sahip olduklarını



düşündükleri anlaşılmıştır. Sadece bir katılımcının olumsuz görüş bildirdiği saptanmıştır. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“Hayır düşünmüyorum. Liderlik kurumun kurallarını birebir uygulamaya çalışanlar değil gerektiğinde inisiyatif olarak fark yaratmak, kurum çalışanlarının ihtiyaçlarını da gözeterek başarıya ulaştırmaya çalışmaktır. Kurum kurallarını birebir uygulamak liderlik değil yöneticiliktir. Bizim kurumumuzda iyi yöneticiler bulunmaktadır.” (K2)

“Kurumumuzda yöneticilerimiz kendilerini geliştirmeye çalışıyorlar. Yeni fikirlere, projelere açıklar. Öğretmenlerin huzurlu ve mutlu olmaları için çaba gösteriyorlar.” (K4)

“Evet. Lider aynı zamanda idarecidir. Birlikte çalıştığımız liderler bu idarecilik becerilerine sahiptirler.” (K6)

“Düşünüyorum, çünkü hem fikir paylaşımı hem de her zaman çözüm odaklı olmak adına bir çaba var.” (K7)

3.4. Kurumdaki Liderlik Kavramının Öneme İlişkin Bulgular

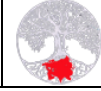
Tablo 4: Kurumdaki Liderlik Kavramının Öneme İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Temalar	Frekans (n)
Kurumdaki Liderlik Kavramının Önemi Nedenleri	Düzen	3
	Koordine edilme zorunluluğu	2
	İyi okul	2
	Eşitlik	1
	Problem çözebilme	1
	İletişim odaklılık	1

Katılımcıların “kurumunuzda liderlik kavramı ne kadar önemlidir? Açıklayınız?” sorusuna verdikleri yanıtların analizinden elde edilen bulgular Tablo 5’te gösterilmektedir. Katılımcıların tamamının çalıştıkları kurumlarda liderlik kavramının önemli olduğu görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Katılımcıların liderlik kavramının önemini bazı nedenlere bağladıkları görülmüştür. Bu nedenlerin tekrarlanma sıklığına göre sırasıyla düzen sağlama (3/10), koordine etme (2/10), iyi okul oluşturma (2/10), eşitlik sağlama (1/10), problem çözebilme (1/10) ve iletişim odaklı olma (1/10) olduğu saptanmıştır. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“Çalıştığım kurumda liderlik kavramının kesinlikle çok önemli olduğunu düşünmekteyim, çünkü eğitim öğretim gibi çok hassas bir alan olduğundan eğitim ordusunun ve kalabalık bir kitlenin çok ciddi bir sistematik ile yönlendirilmesi koordine edilmesi gerekmektedir.” (K1)

“Her kurumda olduğu kadar önemli, çünkü değerli olan işlerin büyüklüğü ve küçüklüğü değil her işte liderlik olmazsa mikrodan makroya birçok problem çözülmeyen büyüyebilir. Çözülse bile gereksiz iş gücü artabilir bu da verimi ve kaliteyi düşürür.” (K3)



3.6. Yöneticilerin Yaratıcı Liderlik Becerilerinin Ölçülmesine İlişkin Bulgular

Tablo 6: Yöneticilerin Yaratıcı Liderlik Becerilerinin Ölçülmesine İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Temalar	Frekans (n)
Yöneticilerin Yaratıcı Liderlik Becerilerinin Ölçülmesi	Kuruma özgü ve özel projeler	3
	Huzur	2
	Kontrol	1
	Pratiklik ve işin kalitesi	1
	Beşeri ve akademik	1
	Objektiflik	1
	Devamlılık	1

Katılımcıların “sizce çalışanların (yöneticiler) yaratıcı liderlik becerileri hangi yönleriyle ölçülmelidir?” sorusuna verdikleri yanıtların analizinden elde edilen bulgular Tablo 7’de gösterilmektedir. Katılımcıların yöneticilerde yaratıcı liderliğin 7 yönüyle ölçülmesi gerektiğini düşündükleri gözlemlenmiştir. Tekrarlanma sıklığına göre bu yönlerin sırasıyla kuruma özgü ve özel projeler (3/10), huzur (2/10), kontrol (1/10), pratiklik ve işin kalitesi (1/10), beşeri ve akademik yönler (1/10), objektiflik (1/10) ve devamlılık (1/10) olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“Çalışanların liderlik becerilerini test etmek için her çalışanın sorumlu olduğu alt birimi nasıl kontrol ettiği çok önemlidir. Bunu kontrol mekanizmasını somut kurullarla mı yoksa korkutarak mı, yoksa duygusal bağ kurup empatiyle mi yaptırıldığının test edilmesi gerekmektedir.” (K1)

“Pratiklik ve işin kalitesini dengeli olarak koruyabildiklerinde başarılı olabilirler.” (K3)

“Kurum yöneticisi çalışanlarına iyi davranmıyorsa çalışanlar genelde asgari düzeyde yapması gerekenleri yaparlar. Katma değer sağlamazlar. Düşündükleri fikirler, projeler var ise hayata geçirmek istemezler. Fakat lider yöneticilerin olduğu kurumlarda çalışanların motivasyonları yüksek olur. Çalışanların performanslarını, fikirlerini en üst düzeyde açığı çıkarırlar. Okula severek gelirler, sahiplenirler. Sorunları çözmeye çalışırlar. Daha etkin ve verimli çalışırlar. Lider kişiler çalışanlar arasındaki sorunu hızlı çözdükleri için sorunlar daha azdır. Kurum daha huzurlu olur.” (K4)

“Kuruma veya sisteme olan olumlu ve geliştirici yönleriyle ölçülmelidir.” (K7)



3.7. Yarattıcı Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesindeki Kriterlere İlişkin Bulgular

Tablo 7: Yarattıcı Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesindeki Kriterlere İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Temalar	Frekans (n)
Yarattıcı Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesindeki Kriterler	Çözüm üretebilme	3
	İletişim ve sağduyu	2
	Yönetim becerisi	2
	Korku	1
	Yarar sağlama	1
	Demokratik olabilme	1

Katılımcıların “*sizce yarattıcı liderlik becerileri değerlendirilirken hangi kriterler göz önünde tutulmalıdır?*” sorusuna verdikleri yanıtların analizinden elde edilen bulgular Tablo 8’de gösterilmektedir. Katılımcıların yarattıcı liderlik değerlendirilirken göz önünde tutulması gerektiğini düşündükleri 6 kriter olduğu saptanmıştır. Bu kriterlerin tekrarlanma sıklığına göre sırasıyla çözüm üretebilme (3/10), iletişim ve sağduyu (2/10), yönetim becerisi (2/10), korku (1/10), yarar sağlama (1/10) ve demokratik olabilme (1/10) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“Yarattıcı liderlik ayırt edilirken kişinin yenilikçi ve değişen düzene ayak uydurabilen farklılık yaratabilen ve çevreye yarar sağlayabilen kriterlere sahip olması gerekir.” (K2)

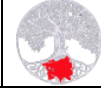
“Az zaman, az iş gücü, yüksek kaliteli sonuç ve bunları sağlarken kullandıkları iletişim becerileri ve sağduyu.” (K3)

“Temel kriter iş samimiyetidir. Bu da insani iletişim üzerinden ölçülebilir.” (K6)

“Sistemde var olan sorunları sistemin zorluklarına rağmen çözebilme becerisi ve sistemi daha iyi hale getirirken alışılmışın dışında çözümler sunabilmesi.” (K7)

“Liderlik becerileri ölçülürken; Ortak amaçlar belirleyebilme ve bu doğrultuda çalışanları çalışmaya sevk edebilme, amaçlara ulaşma başarısı; Karar alabilme, karar alırken demokratik davranabilme ve alınan kararların sorumluluğunu üstlenebilme; İkili ilişkiler konusunda, insancıl ilişkilerinin ve diyalogun güçlü olması; herhangi bir değerlendirme aşamasında objektif olabilme gibi kriterler göz önünde bulundurulabilir.” (K8)

“Lider olunan kurumun gerektirdiği bilgi, beceri, donanım ve tecrübeye sahip olmak.” (K9)



3.8. Yaratıcı Liderliği Geliştiren Ya Da Destekleyen Kurumların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 8: Yaratıcı Liderliği Geliştiren Ya Da Destekleyen Kurumların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Temalar	Frekans (n)
Yaratıcı Liderliği Geliştiren Ya Da Destekleyen Kurumların Özellikleri	Sorumluluk alma	3
	Kurum kültürü	2
	Şartlara uyum sağlayabilme	1
	Mesleki eğilimleri destekleme	1
	İşbirliği	1
	Sosyal etkinlikler	1
	Liyakat	1

Katılımcıların “*sizce yaratıcı liderliği geliştiren ya da destekleyen kurumların özellikleri nelerdir?*” sorusuna verdikleri yanıtların analizinden elde edilen bulgular Tablo 9’da gösterilmektedir. Katılımcıların yaratıcı liderliği geliştiren veya destekleyen kurumlar için 7 özellik dile getirdikleri tespit edilmiştir. Bu özelliklerin tekrarlanma sıklığına göre sırasıyla sorumluluk alma (3/10), kurum kültürü (2/10), şartlara uyum sağlayabilme (1/10), mesleki eğilimleri destekleme (1/10), işbirliği (1/10), sosyal etkinlikler (1/10) ve liyakat (1/10) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“*Disiplinler arası geçiş sağlayan, mesleki eğitimlere destek veren, özgür alan, esnek zaman ve hata yapma lüksü tanıyan kurumların başarılı olabileceğine inanıyorum.*” (K3)

“*Yönetim, organizasyon, takım çalışmasının yoğun olduğu kurumlar doğal olarak lideri geliştirir. Çalışanların fikirlerini çekinmeden ifade ettiklerini, potansiyellerini açığa çıkardıkları yenilikçi ortamlarda liderleri motive eder, olumlu olarak etkiler. Kurum kültürü oluşturmuş kurumlar da lideri daha iyi yapma için olumlu etkileyecektir.*” (K4)

“*Eleştiriye açık, işbirliğini destekleyen, yenilikleri takip eden.*” (K5)

“*Finansal açıdan sıkıntısı olmayarak çalışanlarının gelişimi için çeşitli sosyal etkinlikler (gezi, tatil, sinema vb.) düzenleyen kurumlar olmaları.*” (K6)

“*Kurum çalışanlarının da eğitim ve kültürel anlamda buna açık olması. Kurumun bunu bir misyon haline getirmesi ve tüm imkanlarıyla bunu destekleyebilmesi. Liyakatin kurumda oturmuş olması.*” (K7)

“*Çalışan her bireyin kuruma aidiyet duygusuna sahip olması ve kurum kültürünün gelişmiş olması.*” (K8)



3.9. Yarattıcı Liderlik Kavramından Eğitimde Yararlanılmasına İlişkin Bulgular

Tablo 9: Yarattıcı Liderlik Kavramından Eğitimde Yararlanılmasına İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Temalar	Frekans (n)
Yarattıcı Liderlik Kavramından Eğitimde Yararlanılması	Yenilikçilik	4
	Motive etme	2
	Sorumluluk	2
	Güdülenme	1
	Akademik başarı	1

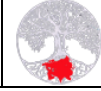
Katılımcıların “*sizce yarattıcı liderlik kavramından eğitimde nasıl yararlanılabilir?*” sorusuna verdikleri yanıtların analizinden elde edilen bulgular Tablo 10’da gösterilmektedir. Katılımcıların eğitim alanında yarattıcı liderlikten yararlanılabilecek 5 alan belirttikleri gözlemlenmiştir. Bu 5 alanın tekrarlanma sıklığına göre sırasıyla yenilikçilik (1/10), motive etme (1/10), sorumluluk (1/10), güdülenme (1/10) ve akademik başarı (1/10) alanları olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“Yarattıcılık ve liderlik noktasında eğitim öğretimde insanların bilimsel düşünme, önceden oluşturulmuş literatüre ayak uydurmak yerine literatüre kendinden bir şey katmak amacı yani başkalarının izinden gitmek değil kendisinden başkalarını sürüklemek ideali sağlanmalıdır.” (K1)

“Yarattıcı bir lidere sahip bir eğitim kurumunda amaçlar ve ulaşılacak istenilen hedefler nettir. Hedeflere ulaşmak için yapılması gereken çalışmalar iyi planlanmıştır. Çalışma ortamının iyileştirilmesi konusunda sürekli çalışmaların yapıldığı, alınan kararlara paydaşlardan en büyük paya sahip olan öğretmenlerin neler düşündükleri konusunda azami dikkat gösterildiği kurumlardır. Bunlar dikkate alındığında öğretmenlerin motivasyonu hem konulan hedeflere ulaşmakta ki gösterilmesi gereken gayret, hem liderin yönlendirmeleri hem de değer gördüğü hissiyatı olacaktır. Tüm bunların eğitim kurumunun nihai hedeflerinden olan akademik başarıya ulaşmaya yardımcı olacağı için tüm eğitim kurumlarında yarattıcı liderlik kavramı ivedilikle yerleştirilmelidir.” (K8)

“Eğitim öğretim süreci kendi içinde tutarlı bir süreklilik ve zamana uygun yenileşmeyi gerektirir. Bireyin yetiştirilmesinde bu anlamda yenilikçi lider önemlidir.” (K9)

“Her bölgede hatta aynı bölgedeki farklı iki okul arasında öğrenci profili açısından büyük farklar olabilmektedir. Bu sebeple okulların tek tip müfredat ve uygulamalarla yönetilmesi istendik davranışı öğrencilere kazandırmakta aksaklıklara yol açmaktadır. İşte bu sebeptendir ki inisiyatif alabilen ve yarattıcı çözümler getiren liderler bu okullarda fark yaratabilir.” (K10)



3.10. Yaratıcı Bir Lidere Sahip Olan Bir Eğitim Kurumunda Öğretmenlerin Motivasyonuna İlişkin Bulgular

Tablo 10: Yaratıcı Bir Lidere Sahip Olan Bir Eğitim Kurumunda Öğretmenlerin Motivasyonuna İlişkin Bulgular

Ana Tema	Alt Temalar	Frekans (n)
Yaratıcı Bir Lidere Sahip Olan Bir Eğitim Kurumunda Öğretmenlerin Motivasyonu	Yaratıcılık	2
	Aidiyet	2
	Gelişim	1
	Hazır bulunma	1
	Mutlu olma	1
	Pozitif bir ayrışma	1
	Üretkenlik	1
	Hızlı problem çözme	1

Katılımcıların “yaratıcı bir lidere sahip olan bir eğitim kurumundaki öğretmenler nasıl bir motivasyon göstermektedirler?” sorusuna verdikleri yanıtların analizinden elde edilen bulgular Tablo 11’de gösterilmektedir. Katılımcıların yaratıcı bir lidere sahip olan bir eğitim kurumundaki öğretmenlerin 8 farklı alanda motivasyon gösterdiklerini düşündükleri anlaşılmıştır. Bu motivasyon alanları tekrarlanma sıklıklarına göre sırasıyla; yaratıcılık (1/10), aidiyet (1/10), gelişim (1/10), hazır bulunma (1/10), mutlu olma (1/10), pozitif bir ayrışma (1/10), üretkenlik (1/10) ve hızlı problem çözme (1/10) olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir:

“Liderinin daha yaratıcı daha çok yönlü ve bilimsel bakış açısıyla yönetim sağladığı bir eğitim kurumunda öğretmenler denetlendiği için değil yapmak istediği için yaparlar. Birçok davranışı bu günümüzde birçok eğitim kurumunda mümkün olmamakla birlikte gerekli altyapının sağlanması durumunda çok sistemli ve çok düzgün işleyiş sağlayabilen okullar da mevcuttur...” (K1)

“Eğer bir kurum yaratıcı bir lidere sahipse; öğretmenler görevlerini yerine getirirken doğruluğu ve yanlışlığını analiz edebilen bir yöneticiye de sahiptir. Takdir görme veya eleştirme becerisine güvenilen birinin yöneticiliği altında olmak bireylerin gelişmesini sağlar. Gelişim gösterilen her kurum ise çalışan öğretmenlerin rekabetini arttırarak motivasyon sağlar.” (K2)

“Öğretmenler mutlu, okulu sahiplenen, yenilikçi fikirlerini ifade eden, yapıcı eleştiren, motivasyonları yüksek olur.” (K4)

“Öğretmenlerin motivasyonlarını kuruma daha fazla aidiyet duymaları yönünde olumlu etkileyebilir.” (K5)



4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

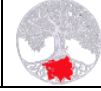
4.1. Sonuçlar ve Tartışma

Bu araştırmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitim kurumlarında yaratıcı liderlik ve öğretmenlerin motivasyonu hakkındaki görüşlerini incelenmiş ve yöneticilerin ve öğretmenlerin; liderlik kavramı, liderlik becerileri, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik becerilerine sahip olma durumları, eğitim kurumlarında liderlik becerilerine önem verme durumları, yaratıcı liderlik öğrenebilmesi, yaratıcı liderliğin ölçülmesi, yaratıcı liderliği destekleyen kurumların özellikleri, yaratıcı liderliğin eğitim üzerindeki etkisi ve yaratıcı liderliğin öğretmen motivasyonuna etkisi konularındaki görüşleri ortaya çıkartılmıştır.

Araştırmanın bulguları okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin liderliği daha çok koordinasyon ve işbirliği sağlama üzerinden tanımladıklarını göstermiştir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitim kurumlarında liderliğin önemine inandıkları ve çalışanların liderlik becerilerine sahip olmaları gerektiği görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitim kurumlarında liderliği önemli görme nedenlerinin liderlik sayesinde kurumlarda düzen sağlanabilmesi, koordinasyon sağlanabilmesi ve liderlik sayesinde iyi ve kaliteli okul ortamı oluşturulabilmesi olduğu anlaşılmıştır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaratıcı liderliğin öğretilebilir olduğuna inandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaratıcı liderlik becerileri ölçülürken öncelikli olarak liderlerin kuruma özgü projeler üretip üretmediğine ve kurumda huzur sağlayıp sağlamadığına bakılması gerektiği görüşünde oldukları saptanmıştır. Liderlerin yaratıcı liderlik becerilerinin değerlendirilmesinde ise çözüm üretebilmenin, iletişim kurabilmenin, sağduyu sahibi olmanın ve yönetim becerilerinin kriter olarak kullanılması gerektiği görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın bulguları okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, yaratıcı liderlerin etkin olabilmesi için eğitim kurumlarının sorumluluk alan ve belirgin bir kurum kültürüne sahip olan kurumlar niteliğinde olmaları gerektiği görüşünde olduklarını göstermiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre yaratıcı liderlikten eğitim kurumlarında yararlanıldığı takdirde yenilikçilik artacaktır, çalışanların motivasyonu yükselecektir ve çalışanları daha çok sorumluluk bilinci içinde çalışacaklardır. Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre yaratıcı liderlik öğretmenlerin motivasyonu üzerinde de olumlu etki yaratacaktır. Eğitim kurumlarında yaratıcı liderlik etkin olduğu zaman öğretmenlerin de yaratıcılığı artacak, aidiyetleri gelişecek ve öğretmenler daha üretken, daha problem çözme odaklı, daha gelişime açık ve daha mutlu olacaklardır.

Alanyazında daha önce gerçekleştirilmiş araştırmaların bulgularının da bu araştırmanın bulgularıyla paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Dikmen Ada (2022) okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin değişim ve dönüşüme odaklanma, koçluk yapma ve birlikte çalışmaya odaklanma, problem çözme ve eleştirel düşünmeye odaklanma ve mesleki ve kişisel gelişime odaklanma boyutlarında ölçülebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Uçar ve Sağlam (2019) ise okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin girişimcilik ve etkili iletişim, yeniliğe ve değişime açık olma ve farklılık boyutlarında ölçülebileceğini tespit etmişlerdir. Taşdemir ve Atalmış (2021) girişimcilik ve etkili iletişim, yeniliğe ve değişime açık olma ve farklılık boyutlarının aile havası oluşturma ve hayırseverlik ile pozitif yönlü ilişkisi olduğunu, otoriterlik, müdahalecilik ve yetersiz görme ile ise negatif yönlü ilişkili olduğunu saptamışlardır. Sezgin-Nartgün ve Burukoğlu



(2020) eğitim yöneticilerinin okulu yönetme ve yönlendirme, öğretmen ve öğrencilerle iletişimin etkili olması ve problemlere farklı çözümler getirilme açılarından öğretmenlerde olumlu izlenim bıraktıkları, okulu geliştirme görevlerini gerektiği şekilde yerine getirebildiklerini ve öğretmen ile öğrencilerin yaratıcılıklarını destekleyici rol üstlendiklerini ortaya çıkartmışlardır. Koçak ve Özüdoğru (2012) liderlerin yaratıcı liderlik özellikleri geliştiği zaman çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının arttığını belirlemişlerdir. Uçar ve Dağlı (2017) ilkokul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Qurbanova (2022) okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri olan girişimcilik ve etkili iletişim, yeniliğe ve değişime açıklık ve farklılık ile öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen içsel ve dışsal faktörler arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğunu tespit etmiştir. Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin öğretmenlerin motivasyonu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

4.2. Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlara dayanılarak uygulayıcılar ve gelecekteki araştırmalar için aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

- Bu araştırmada, eğitim kurumlarında yaratıcı liderliğin uygulanmasının olumlu etkileri olacağı gözlemlendiğinden eğitim kurumlarında yaratıcı liderliğin etkin olabilmesi için planlamalar yapılmalıdır.
- Eğitim yöneticilerine hem lisans eğitimleri sırasında hem de meslek içi eğitimlerle yaratıcı liderlik becerileri kazandırılması hedeflenmelidir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin liderliğin önemine ve yaratıcı liderliğin öğretilebileceğine inandıkları tespit edildiğinden yaratıcı liderlik eğitimlerinin etkili olacağı değerlendirilmektedir.
- Eğitim kurumlarının koşulları yaratıcı liderliğin etkin olabileceği şekilde düzenlenmelidir.
- Bu araştırmada eğitim kurumlarında yaratıcı liderliğin etkin bir biçimde uygulanmasıyla öğretmen motivasyonunun da artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, eğitim kurumlarının imkan ve şartları da öğretmenlerin motivasyonunu artıracak biçimde yeniden düzenlenmelidir.
- Bu araştırmada belirli bir yerleşim yerinde ve sınırlı sayıdaki katılımcı ile eğitim kurumlarında yaratıcı liderlik ve motivasyon konuları incelenmiştir. Gelecekteki araştırmalar farklı yerleşim yerlerinde, farklı ve daha geniş katılımcı gruplarıyla bu konuyu çok daha sıklıkla incelemelidirler.
- Bu araştırmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Gelecekteki araştırmalar eğitim kurumlarında yaratıcı liderlik ve motivasyon konularını incelerken konuyu daha derinlemesine ve kapsamlı olarak açıklayabilmek için nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma yöntemleri kullanmayı hedeflemelidirler.

REFERENCES

- Aksoy, Ş. K. (2020). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde bir analiz. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7), 89-111.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (11.Basım). Ankara: Pegem.



- Çelik, M. (2015). *Okul müdürlerinin yönetim biçimleri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki (İdil ilçe örneği)*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 74-84.
- Çetin, S., Giderler, C., & Güler, M. (2017). Lider yöneticilerin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisi: Kamu kuruluşunda bir çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 36-49.
- Dikmen Ada, B. (2022). Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması. *Milli Eğitim Dergisi*, 51(233), 11-32. DOI: 10.37669/milliegitim.781845.
- Elliot, A. J. (2005) A Conceptual History of the Achievement Goal Construct //A. Elliot, C. Dweck (eds). *Handbook of Competence and Motivation*. New York: Guilford. P. 52–72.
- Fernet C., Senécal C., Guay F., Marsh H. & Dowson M. (2008). The Work Tasks Motivation Scale for Teachers (WTMST). *Journal of Career Assessment*, 16(2), 256–279.
- Koçak, R. D. & Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 76-88
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Pinskaya M. A., Kosaretsky S. G., Frumin I. D. (2011). Karmaşık Sosyal Bağlamlarda Etkin Bir Şekilde Çalışan Okullar. *Eğitim sorunları*, 148–177.
- Qurbanova, A. (2022). *Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Motivasyonları Arasında İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Planlaması programı.
- Sezgin-Nartgün, Ş. & Burukoğlu, S. (2020). Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimi Ve Yaratıcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Eğitim Araştırmaları-2020* içinde, 14-29, Ed. Güçlü-Yılmaz, F & Naillioğlu-Kaymak, M. Ankara: Eyuder Yayınları.
- Skudenkova, V. A. (2013). Liderstvo i sotsial'noe razvitiye. Leadership and social development. *Sotsial'no gumanitarnyye znaniya*, (2), 180-184.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2003). A propulsion model of creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 14 (4-5), 455-473.
- Taşdemir, İ. & Atalmış, E. (2021). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Yaratıcı Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 84-103.
- Tekin, A., & Zorba, E. (2001). Spor ve rekreasyon organizasyonlarında etkili liderlik. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 28-36.
- Uçar, R. & Dağlı A. (2017). İlkokul Müdürlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyon ve Yaratıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 198-216.



- Uçar, R. & Sağlam, E. (2019). Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 417-435.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.