



**Article Information**

**Article Type:** Research Article

**This article was checked by iThenticate.**

**Doi Number:** <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.3251>

## INNOVATIVE LEADERSHIP LEVELS OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS: THE EXAMPLE OF ÜNYE DISTRICT

### ÖĞRETMENLERİN GÖZÜNDEN OKUL YÖNETİCİLERİNİN İNOVATİF LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ: ÜNYE İLÇESİ ÖRNEĞİ

**Kadir PAMUK<sup>1</sup>**

#### **Abstract**

In this study, it is aimed to examine the innovative school leadership behaviors of the school administrators they work with from the eyes of the teachers. The universe of the study consists of teachers working in official primary, secondary and high schools in Ünye district. The study used easily accessible sampling method and was carried out with the participation of 167 teachers. As a data collection tool in the research, the Innovative School Leadership Scale, which consists of 28 items and one dimension, developed by Akyürek and Karabay (2022), was used by the researcher after obtaining necessary permissions. It was seen that the data collected from the teachers participating in the study were compatible with the standard normal, and it was found that the innovative school leadership levels of the school administrators they worked for were high according to the participating teachers. T-test and analysis of variance methods were used to analyze the differences according to demographic variables. According to the analyzes carried out during the research process, it was found that the innovative school leadership levels of the school administrators showed a significant difference according to the variables of gender, educational status and professional seniority of the participating teachers, but it was observed that there was no significant differentiation depending on the school type variable. According to the male participants, the innovative school leadership levels of the school administrators are higher than the female participants, the innovative school leadership levels of the school administrators are higher than the teachers with graduate education, and the innovative school leadership levels are higher than the teachers with 0-5 years of professional seniority. It was found that it was lower than the professional seniority groups.

**Keywords:** Innovation, leadership, innovative school leadership

<sup>1</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, hekimoglu299@hotmail.com, ORCID : 0000-0001-8860-1270

### Özet

Bu çalışmada öğretmenlerin gözünden görev yaptıkları okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği davranışlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın evreni Ünye ilçesinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerden meydana gelmektedir. Çalışma kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmış ve 167 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Akyürek ve Karabay (2022) tarafından geliştirilen 28 madde ve tek boyuttan meydana gelen İnovatif Okul Liderliği Ölçeği araştırmacı tarafından gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Çalışmaya katılan öğretmenlerden toplanan verinin standart normal ile uyumlu olduğu görülmüştür ve katılımcı öğretmenlere göre görev yaptıkları okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Demografik değişkenlere göre farklılaşmaların incelenmesinde t testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sürecinde gerçekleştirilen analizlere göre katılımcı öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerine göre okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerinin anlamlı bir farklılaşma gösterdiği bulgusu elde edilmiştir fakat okul türü değişkenine bağlı anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür. Erkek katılımcılara göre okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeyleri kadın katılımcılardan daha yüksek olduğu, yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerinin daha yüksek olduğu ayrıca 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere göre inovatif okul liderliği düzeylerinin diğer tüm mesleki kıdem gruplarından düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon, liderlik, inovatif okul liderliği

### GİRİŞ

İnovasyon kavramı, Latince bir sözcük olan 'innovatus'tan türemiş olup, bir fikri satılabilir veya geliştirilmiş bir ürün ve hizmete dönüştürmek şeklinde tanımlanmaktadır (Adıgüzel, 2012). Ekonomik gelişme kuramına yönelik çalışmalarında Schumpeter, girişimcilik ve yaratıcı yıkımdan bahsederken inovasyon kavramına ulaşmıştır (Sweezy, 1943). Schumpeter'e göre kapitalist ekonomik sistemlerin gelişiminde inovatif girişimcilik, anahtar unsur olarak öne çıkmakta ve inovasyon kavramının merkezinde girişimcilerin bulunduğu belirtilmektedir.

Kavram Türkçe' de "yeni ve yenilikçilik" kavramları ile tanımlanmaktadır, Latince' de toplumsal ve kültürel alanlarda yeni uygulamaların kullanılması anlamına gelmektedir. İnovasyon, tamamen bir yenilik değil ve değişimin bir uzantısıdır. Farklı bir ifade ile inovasyon, istek ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik orijinal fikirler, bu fikirlerin uygulanması ve icadının süreci olarak kabul edilebilir (Ağca ve Büyükaşlan, 2016). En genel tanımı ile düşünüldüğünde inovasyon daha önce kimse tarafından geliştirilmemiş, radikal kararlar sonucunda meydana gelen ve uygulanabilme kapasitesine sahip olan, ticarileştirilebilen süreçler dizisidir. Özetle inovasyon kavramı bir değişim süreci olarak yeni kaynakların bulunması ile mevcudun değiştirilmesine imkân sağlayan faaliyetler bütünü olarak kabul edilebilir (Moreira, 2016).

Çağımızda tüm örgütler amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için yeniliğe odaklı olmak durumundadırlar. Yeniliğe odaklı olma başarı ve verimlilik açılarından ele alındığında oldukça önemlidir (Slåtten ve Mehmetoglu, 2014). Eğitim öğretim sistemlerinin en önemli bileşeni olan okulların ve bu okulları yöneten idarecilerin inovatif olmaları çağın gerekliliklerini yakalayabilmeleri açısından çok önemli olduğu söylenebilir.

Okul yöneticiliğinin gelişmesi sadece okul yönetiminin gelişmesi ile değil, öğretimin profesyonel bir uygulama alanı olarak ortaya çıkmasıyla mümkün olabilir. Bilgi toplumlarında okul yöneticileri ve öğretmenlerin rollerinde önemli değişiklikler olması beklenmektedir. Okul yöneticilerinin geleneksel yönetim anlayışlarını değiştirmeleri, bilgi üretme ve bilgiyi etkili kullanma becerileri yönetim yaklaşımlarının temelini oluşturması gerekmektedir. Bilgi teknolojileri alanında meydana gelen hızlı değişimler, toplumun ve

dolayısıyla da okulların kültürünü temelden etkileyebilmektedir. Bir yandan okul mevcut örgüt kültürünü korumaya çalışırken diğer yandan bilgi toplumunun yeni değerlerini kendi kültürüne uyarlamaya çalışacaktır, bu değişimin örgüt kültür ve örgüt amaçlarına uygun gerçekleştirilebilmesi için inovatif liderlik yaklaşımına sahip okul liderlerine ihtiyaç olacaktır (Çelik, 2015).

Okul yönetimi, okulun etkililiği ve verimliliği açısından oldukça önemlidir ve okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için bakanlık düzeyinde belirlenen politikaların uygulayıcısı rolündedir. Ayrıca okul yönetimi, okulun geleceğini de planlayarak, hedeflediği amaç ve politikalara ulaşmak için çaba göstermektedir. Okul idareleri amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için mevcut politika ve insan kaynaklarını örgütler ve yönlendirir (Ağaoğlu, Y. Altinkurt ve Karaköse, 2012).

Okul yöneticilerinin sürdürdükleri inovatif çalışmaların başarılı olabilmesi için tüm süreçlerde etkin rol oynamaları önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bruining ve Vegt'e göre okul yöneticilerinin inovasyon çalışmalarında başarı göstermeleri için, iyi okulun ve iyi öğretimin ne olduğu hakkında kesin ve açık bir düşünceye sahip olması, yapılması düşünülen değişimin etkilerini ve amaçlarını yeterince anlamış olması gerekmektedir (Akdeniz, 2009). Aynı zamanda yapılan değişim esnasında çalışanların da katılımını, desteğini ve motivasyonlarını artıracak bilgi ve becerilere imkân vermelidir ayrıca değişimi benimseyen okul yöneticisi profili inovasyon için çok önemlidir (Eraslan, 2014).

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Sosyal bir canlı olan insan, yaşam tarzı ile bir lidere her zaman ihtiyaç duymuştur. Lider bireyler toplum içinde güçlü karakterlerdir, insanlar toplum içerisinde kendilerini yeteri kadar güçlü hissetmediğinde güvende hissetmek için bir liderin varlığını istemektedir. Bu sebeple lider, içinde yaşanılan toplumu yönlendirebilen, topluma enerji veren ve toplumun hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunan kişidir (Kırmaz, 2010). Liderler bulunduğu örgütün çıkarlarını düşünüp, bu doğrultuda hareket eder ve çözüm odaklıdır. Liderlikle ilgili pek çok farklı tanım yapılmıştır ama en geniş tanımıyla lider; örgüt üyelerini belirli amaçlar doğrultusunda bir araya getiren ve bu amaçlar doğrultusunda onları yönlendirebilen, bilgi, beceri ve donanıma sahip, çalışanlarını etkileyebilen kişilerdir (Zel, 2001).

Okul yöneticisinin amacı, eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır (Yalçın, 2009). Okul yöneticilerinin temel fonksiyonları liderlik ve yönetimdir. Liderlik ve yönetim birbiriyle çok yakın ilişkiye sahip olmasına rağmen, başarılı bir eğitim yöneticisinin ikisine de eşit derecede önem vermesi önemlidir. Yönetim görevi, yöneticilerin atama yoluyla gelmesinden ve formal yetkisinden güç almaktadır fakat başarıları grubun amacına ulaşmasındaki iletişim becerisi, bilgisi, sorunları çözmedeki yaklaşımı, kararlılığı, çok yönlü düşünebilmesi, anlama, açıklama ve yargılama özelliklerinin bütün olarak oluşturulduğu yönetsel ve kişisel etkisinin okuldaki öğretmenler, memurlar, öğrenciler ve diğer personel tarafından benimsenmesine bağlıdır (Yakut, 2006).

Liderlik ve yöneticilik konuları, geçmişten günümüze kadar alan yazında çok yönlü olarak araştırılmış ve üzerinde durulmuştur. Liderliğin önemli olduğu ve vazgeçilmez bir hale geldiği alanlardan en önemlisi örgüt ve yönetim alanıdır. Günümüzde özellikle iyi eğitim almış girişimci genç liderlerin, örgütlerdeki inovatif yönetim anlayışı ve tarzı, örgüt geleceği açısından son derece önemli görülmektedir (Taşkiran, 2006).

Değişimin baş döndürücü bir hal aldığı son dönemlerde tüm kavramlarda olduğu gibi liderlik ve değişim kavramları da çok yönlü bir değişim halindedirler. Değişim kavramının pozitif yönü olan planlı ve sistematiklik olgusunu vurgulamaktadır. İçerisinde bulunulan çağın getirdiği öngörülemezlik ve hız karşısında inovasyon kavramı yeni ve orijinal çözümler üretme; aynı zamanda kullanışlılık açısından da önemli açılımlar sağlayabilmektedir (Erdoğan, 2012).

İnovatif liderlik, örgüte yeni bir değer ve donanım katmak için gereken yönü belirleme ve bağıntı oluşturma sürecidir. Böylece inovatif liderlik inovasyona bütünsel bir bakış ve aynı zamanda inovasyonu yöneten etmenleri stratejik bir biçimde birleştirebilme, uyumlayabilme becerisidir.

İnovatif liderlerin yetkinlikleri göre şu şekilde sıralanmıştır (Dyer, Gregersen ve Christensen, 2009):

1. *Bağıntı Kurarak Düşünme*: İnovatif düşünenler, diğerlerinin ilişkisiz bulduklarını, birbiri ile alakasız konuları, fikirleri ve sorunları birbiri ile bağdaştırarak düşünebilmektedir. Yenilikçi fikirler genellikle farklı disiplinlerin buluştuğu noktada ortaya çıkmaktadırlar.

2. *Sorgulama Ve Soru Sorma*: Yenilikçiler genelde var olanı sorgulayan ve soru soran yapıdadırlar. Statükocu yaklaşımı kabul etmeyen ve sorgulayan karakterlerdir.

3. *Gözlem Yapma*: İnovatif bireyler çok iyi gözlem yaparlar. Etraflarında olan her şeyi gözlemleyerek analiz ederler. İhtiyaçtan doğan yenilik fikirlerini oluşturma ve uygulamaya geçirme sürecinde gözlemlerini devreye sokarlar.

4. *Kişisel İlişkiler Ağı Oluşturma*: Sıradan bir iş ağı oluşturmak yerine farklı görüş açıları ve geçmişleri olan, farklı düşünebilen insanlardan kendilerine bir ilişki ağı oluştururlar ve de bu kişilerle birlikte olmak için zaman ve enerji harcarlar.

5. *Deneyimleme*: İnovatif bireyler deneyimlere ve yeni fikirlere açık ve uygulamaya geçirmek için risk almaya hazır bir tutum sergilerler. Bu insanlar dünyayı entelektüel bir yaklaşım ve deneyimsel olarak keşfetmektedirler. Dünyada bilmedikleri yerleri görmeye gider, değişik kültürlerle ilgi duyar, öğrenir ve deneyimleyerek içselleştirirler (Erdemet, 2017).

Bilge (2013) öğrenci başarısını artıran okul müdürü davranışlarını incelediği derleme çalışmasında okulların en önemli başarı göstergesinin öğrenci başarısı olduğu belirtilmiş ve okul müdürlerinin liderlik özellikleri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarında öğrenci başarısını artıran okul müdürü davranışlarından birinin de inovasyon olduğu belirtilmiştir.

Bayrakçı ve Eraslan'ın (2014) ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerini inceledikleri çalışmaya 309 öğretmen katılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre inovatif liderlik yeterliliklerinin liderlik faktöründe okul içi iletişim, yeniliklere açıklık, demokratik okul ortamı sağlama ve harekete geçebilme özelliklerine vurgu yapılmıştır.

Fidan (2019) araştırmasında öğretmenlerde bireysel inovasyon ve liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada göre katılımcı öğretmenlerin bireysel inovasyon düzeylerinin yüksek olduğu ve liderlik ile bireysel inovasyon arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Akyürek'in (2020) inovasyon ve liderlik kavramları arasındaki durumu betimlediği çalışmada yeniliklere öncülük yapacak bireylerin inovatif liderler olduğunu belirtmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre inovatif liderlerin örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için küreselleşmenin getirdiği değişimleri göz ardı etmeden yeniliklere adapte olabilmelerinin gerekliliğine dikkat çekilmiştir.

Demirbilek'in (2021) okul müdürlerinin görüşlerine göre üretken liderlik davranışlarını nitel yöntemle incelediği çalışmasının sonuçlarına göre okul müdürlerinin özgür bir çalışma ortamı sağlama, iş birliği yapma, bireysel potansiyelleri ortaya çıkarma, farklı fikirleri destekleme ve rutin dışına çıkabilme gibi davranışların önemi vurgulanmıştır.

Alanyazında okullarda inovatif liderlik olgusunun araştırıldığı çalışmaların sayısı oldukça azdır özellikle okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini öğretmenlerin gözünden inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği davranışları ve bazı demografik değişkenlere göre farklılaşmaların incelenmesi amaçlanarak alanyazına inovatif okul liderliği konusunda katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Bu araştırma bu yönüyle önem arz etmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği davranışlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi, okullardaki eğitim-öğretim ortamının geliştirilmesinde önemli olan kriterleri belirlemek açısından da önemlidir.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif liderlik düzeylerinin incelenmesi amacı ile gerçekleştirilen bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama kullanılmıştır. Nicel araştırmalarda insan davranışları gözlem ve anketler ile objektif olarak ölçülür ve sonuçlar istatistiksel yöntemler kullanılarak açıklanır (Creswell, 2017). Nicel yöntemlerden tarama deseninde geçmişte yaşanan veya güncel bir olgu, fenomen veya durum farklı açılardan ele alınır ve var olan durumu resmederek betimlemek amaçlanır (Karasar, 2020).

### Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, 2021-2022 eğitim-öğretim yılı Ordu ili Ünye ilçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerdir. Çalışmanın örneklemini ise kolay ulaşılabilir örnekleme metodu ile ulaşılan 167 öğretmenden oluşturulmuştur. Çalışmaya katılan öğretmenlere ait demografik veriler Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcılara ait demografik değişkenler

Değişken	Değer	f	%
Cinsiyet	Kadın	48	28,7
	Erkek	119	71,3
Eğitim Düzeyi	Lisans	133	79,6
	Yüksek Lisans	34	20,4
Okul türü	İlkokul	48	28,7
	Ortaokul	55	32,9
	Lise	64	38,4
Mesleki kıdem	0-5 yıl	14	8,4
	6-10 yıl	28	16,8
	11-15 yıl	32	19,2
	16-20 yıl	48	28,7
	21 yıl ve üzeri	45	26,9
Toplam		167	100,0

Tablo 1'e göre çalışmaya katılan öğretmenlerin 48'i (%28,7) kadın, 119'u (%71,3) erkektir. Öğretmenlerin 133'ü (%79,6) lisans mezunu, 34'ü (%20,4) yüksek lisans düzeyinde öğrenim durumuna sahiptir. Katılımcı öğretmenlerin 48'i (%28,7) ilkokulda, 55'i (%32,9) ortaokulda ve 64'ü (%38,4) lisede görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 14'ü (%8,4) 0-5 yıl, 28'i (%16,8) 6-10 yıl, 32'si (%19,2) 11-15 yıl, 48'i (%28,7) 16-20 yıl ve 45'i (%26,9) 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

### Verilerin Toplanması

Araştırma verileri Ordu ili Ünye ilçesinde görevli 167 sınıf öğretmeninden yüz yüze görüşme tekniği ve internet tabanlı veri toplama araçları ile veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir. Çalışmada veri toplama aracı olarak Akyürek ve Karabey (2022) tarafından beşli likert geliştirilen "İnovatif Okul Liderliği Ölçeği" gerekli izinler alınarak kullanılmıştır. Ölçme aracı 28 madde ve tek boyuttan meydana gelmektedir. Ölçme aracının Cronbach  $\alpha$  güvenirlik katsayısı ,989 olarak belirtilmiştir. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği indeksi değerleri ve kabul edilebilir aralıklar Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Ölçek Geçerliliğine İlişkin Veriler (Akyürek ve Karabay, Developing Innovative School Leadership Scale And Teachers' Views on Innovative School Leadership, 2022)

Uyum İyiliği İndeksi	Ölçek Uyum Değeri	İyi Uyum Aralığı
x2/sd	7,41	$3 \leq x2/d \leq 8$
RMSEA	,12	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$
S-RMR	,029	$,05 \leq S-RMR \leq ,10$
GFI	,71	$,90 \leq GFI \leq ,95$
AGFI	,67	$,85 \leq AGFI \leq ,90$
CFI	,98	$,95 \leq CFI \leq ,97$
NFI	,98	$,90 \leq NFI \leq ,95$
NNFI	,98	$,95 \leq IFI \leq ,97$

Tablo 2’de verilen kabul edilebilir aralık değerlerine göre *İnovatif Okul Liderliği Ölçeğinin* x2/sd ve S-RMR indekslerinde kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir.

### Verilerin Analizi

Araştırmaya katılımcı öğretmenlerden toplanan verilerde kodlama yapılmış ve istatistiksel analizlere hazır hale getirilmiştir ayrıca aritmetik ortalama, frekans, yüzde ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeyi dağılımlarına ait çarpıklık ve basıklık (Çarpıklık: -1,326 ile 1,486 aralığında, Basıklık:-1,475 ile 1,205 aralığında) değerlerinin standart normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Tabachnick ve Fidell (2013) bir dağılımın çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ve +1,5 aralığında olması durumunda dağılım standart normal olduğunu belirtmektedir. Gruplar arası ortalama farklılaşma düzeylerinin incelenmesi için iki gruplu değişkenlerde bağımsız örneklem t Testi, üç ve daha fazla gruptan meydana gelen değişkenler üzerinde ise varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

**Tablo 3.** Ölçek Puanlarına Göre Aralık ve Düzeyler

Seçenek	Puan Aralığı	Düzye
(1) Hiç katılmıyorum	1,00 – 1,79	Çok düşük
(2) Katılmıyorum	1,80 – 2,59	Düşük
(3) Kısmen Katılıyorum	2,60 – 3,39	Orta
(4) Büyük Ölçüde Katılıyorum	3,40 – 4,19	Yüksek
(5) Tamamen katılıyorum	4,20 – 5,00	Çok yüksek

### BULGULAR

Bu bölümünde araştırmanın amaçları çerçevesinde yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

#### Öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin gözünden görev yapmakta oldukları okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerine ilişkin analizler Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin Gözünden Okul Yöneticilerinin İnovatif Okul Liderliği Düzeyleri

Boyutlar	N	$\bar{x}$	Çrp.	Bsk.	SS
İnovatif Okul Liderliği	167	4,188	-1,326	1,205	,915

Tablo 4'e göre öğretmenlerin gözünden görev yapmakta oldukları okulların yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzey ortalaması  $\bar{x} = 4,188$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

#### **Öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerinin cinsiyet değişkenine bağlı farklılaşmasına ilişkin bulgular**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin gözünden görev yapmakta oldukları okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerinin cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testine ilişkin bulgular Tablo 5'de sunulmuştur.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Okul Yöneticilerinin İnovatif Okul Liderliği Düzeyleri

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
İnovatif Okul Liderliği	Kadın	48	3,796	1,086	-3,191	67,861	,002
	Erkek	119	4,347	,788			
	Toplam	167					

Tablo 5'e göre t testi analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeyleri cinsiyet değişkenine anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $p < ,05$ ). Erkek katılımcılara göre okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzey ortalamaları ( $\bar{x} = 4,347$ ,  $SS = ,788$ ), kadın katılımcılara göre okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerinden ( $\bar{x} = 3,791$ ,  $SS = 1,086$ ) daha yüksektir ve bu farklılaşma istatistiksel olarak anlamlıdır.

#### **Öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerinin öğrenim düzeyi değişkenine bağlı farklılaşmasına ilişkin bulgular**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin gözünden görev yapmakta oldukları okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerinin öğrenim düzeyi değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testine ilişkin bulgular Tablo 5'de sunulmuştur.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Bağlı Olarak Okul Yöneticilerinin İnovatif Okul Liderliği Düzeyleri

	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
İnovatif Okul Liderliği	Lisans	133	4,066	,961	-5,164	109,559	<,001
	Y. Lisans	134	4,666	,471			
	Toplam	167					

Tablo 6'ya göre t testi analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeyleri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $p < ,001$ ). Yüksek lisans seviyesinde öğrenim durumuna sahip katılımcılara göre okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzey ortalamaları ( $\bar{x} = 4,666$ ,  $SS = ,471$ ), lisans seviyesinde öğrenim durumuna sahip göre okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerinden ( $\bar{x} = 4,066$ ,  $SS = ,961$ ) daha yüksektir ve bu farklılaşma istatistiksel olarak anlamlıdır.

#### **Öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerinin görev yapılan okul türü değişkenine bağlı farklılaşmasına ilişkin bulgular**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin gözünden görev yapmakta oldukları okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerinin okul türü değişkenine bağlı olarak

anlamli farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 5’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Bağlı Okul Yöneticilerinin İnovatif Okul Liderliği Düzeylerinin Farklılaşmasını Belirlemeye Yönelik ANOVA Sonuçları

Puan	f, $\bar{x}$ ve SS değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Okul Türü	N	$\bar{x}$	SS	Var. K.	KT	df	KO	F	P
İnovatif Okul Liderliği	İlkokul	48	4,21	1,28	G. Arası	3,041	2	1,521	1,83	,163
	Ortaokul	155	4,35	,77	G. İçi	136,028	164	,829		
	Lise	64	4,03	,65	Toplam	139,069	166			
	Toplam	167								

Tablo 7’ye göre okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzey ortalamaları okul türü değişkenine bağlı olarak anlamli farklılaşma göstermemektedir ( $p > ,05$ ).

### Öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerinin görev yapılan okul türü değişkenine bağlı farklılaşmasına ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin gözünden görev yapmakta oldukları okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerinin okul türü değişkenine bağlı olarak anlamli farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizine ilişkin bulgular Tablo 5’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türüne Bağlı Okul Yöneticilerinin İnovatif Okul Liderliği Düzeylerinin Farklılaşmasını Belirlemeye Yönelik ANOVA Sonuçları

Puan	f, $\bar{x}$ ve SS değerleri				ANOVA Sonuçları					
	Okul Türü	N	$\bar{x}$	SS	Var. K.	KT	df	KO	F	P
İnovatif Okul Liderliği	0-5 Yıl	14	3,32	1,58	G. Arası	13,094	4	3,274	4,21	,003
	6-10 Yıl	28	4,40	,67	G. İçi	125,975	162	,778		
	11-15 Yıl	32	4,15	,77	Toplam	139,069	166			
	16-20 Yıl	48	4,18	,91						
	21 Yıl ve Üzeri	45	4,36	,75						
Toplam	167									

Tablo 8’e göre öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzey ortalamaları mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak anlamli bir şekilde farklılaşmaktadır ( $p < ,05$ ).

Mesleki kıdem değişkenine ait gruplar arasındaki farklılaşmayı incelemek amacıyla yapılan Post-Hoc (Tukey) testinin bulgularına dair istatistikler aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 9.** Öğretmenlerin Gözünden Okul Yöneticilerinin İnovatif Okul Liderliği Düzeylerinin Mesleki Kıdem Grupları Arasındaki Farklılaşmayı İncelemek Amacıyla Yapılan Post-Hoc Tukey Testi Sonuçları

Gruplar	Yaş	Ort. Farkı	Sh	t	P <sub>tukey</sub>
0-5	6-10	-1,078	,289	-3,734	,002
	11-15	-,829	,283	-2,934	,031
	16-20	-,857	,268	-3,198	,014
	21 ve üzeri	-1,035	,270	-3,836	,002
6-10	11-15	,249	,228	1,091	,811
	16-20	,221	,210	1,055	,829
	21 ve üzeri	,043	,212	,200	1,000
11-15	16-20	-,028	,201	-,138	1,000
	21 ve üzeri	-,206	,204	-1,012	,850
16-20	21 ve üzeri	-,179	,183	-,977	,865



Tablo 9'a göre; 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeyleri ( $\bar{x} = 4,40$ ,  $SS = ,67$ ), 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeyleri ( $\bar{x} = 4,15$ ,  $SS = ,77$ ), 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeyleri ( $\bar{x} = 4,15$ ,  $SS = ,77$ ) ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeyleri ( $\bar{x} = 4,36$ ,  $SS = ,75$ ); 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerinden ( $\bar{x} = 3,32$ ,  $SS = 1,58$ ) daha yüksektir ve bu farklılaşma istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $p < ,05$ ).

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği davranışlarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmaya katılan öğretmenlerden toplanan verilere göre okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında inovatif okul liderliği konusunda çalışma sayısının az olduğu görülmüştür, Korach ve Agans (2011) ve Tutt ve Williams (Tutt ve Williams, 2013) inovatif okul liderliğini kavramsal olarak incelemiştir. Orphanos ve Orr'a (2014) ise inovatif okul liderliğini nicel yöntem ile incelemiştir ve çalışmalarının bulgularına göre inovatif okul liderliği davranışlarının öğretmen memnuniyetini, öğretmen motivasyonunu ve dolaylı olarak öğrencilerin öğrenme düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

Öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeyleri çalışmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Çelik'e (2011) göre erkek öğretmenlerin liderlik algıları kadın öğretmenlerden daha yüksektir ayrıca Demir ve Yirci'nin (2021) gerçekleştirdikleri çalışmanın bulgularına göre erkek öğretmenlerin karizmatik liderlik özelliklerinin kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir ve bu çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir. Akyürek'e (2016) göre cinsiyet değişkeni dağıtılmış liderlik özellikleri üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamaktadır. Kazan ve Özgenel'e (2021) göre öğretmenlerin liderlik ve okul gelişimine yönelik algıları cinsiyet değişkenine bağlı anlamlı bir farklılaşma göstermemektedir. Alanyazında bulunan diğer çalışmalardan farklı bir bulgu elde edilmesi araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda erkek ve kadın öğretmenlere yönelik yaklaşımın aynı olmadığını gösterebilir.

Öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeyleri çalışmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Kazan ve Özgenel'e (2021) göre öğrenim durumu öğretmenlerin liderlik algıları üzerinde anlamlı farklılaşmaya neden olmaktadır. Akyürek ve Karabay'ın (2022) çalışmalarının bulgularına göre lisans seviyesinde öğrenim durumuna sahip olan öğretmenlerin inovatif okul liderliği düzeyleri yüksek lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksektir ve bu çalışmanın bulgularına göre tam olarak örtüşmediği görülmüştür. Yüksek lisans seviyesinde öğrenime sahip olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin inovatif liderlik davranışlarını etkilediği söylenebilir. Öğretmenlerin yüksek lisans seviyesinde öğrenim görmeleri hem kendileri hem de okul yöneticileri açısından olumlu etkileri olabilir.

Öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeyleri çalışmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Akyürek (2016) öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkeni okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışları üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Sabancı'nın (2017) gerçekleştirdiği araştırmanın bulguları da bu çalışmada elde edilen bulguları destekler nitelikte olup, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik algıları görev yaptıkları okul türüne bağlı olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeyleri çalışmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Gruplar arasındaki farklılaşmayı incelemek amacıyla yapılan post-hoc testinin bulgularına göre göreve yeni başlayan 0-5 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeyleri 11-15

yıl, 16-20 yıl, 21 ve üzeri yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha düşük olduğu görülmüştür. Sabancı'nın (2017) gerçekleştirdiği araştırmanın bulgularına göre 0-5 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik düzeyleri diğerlerinden daha yüksektir. Ateş'in (2017) çalışma bulgularına göre öğretmenlerin ve yöneticilerin değişime karşı direnç gösterme düzeyleri mesleki kıdemin artmasıyla yükselmektedir. Bu anlamda çalışmadan elde edilen bulgular alanyazında daha önce yapılmış çalışmalar ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

### Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği davranışlarını incelenmesi ve geliştirilmesine yönelik öneriler aşağıda maddeler halinde verilmiştir:

- Öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin inovatif okul liderliği düzeylerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada kolay ulaşılabılır örnekleme yöntemi kullanılmıştır benzer çalışmalar evreni temsil gücü daha yüksek olabilecek örneklemeler ile yapılması faydalı olabilir.
- Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin inovatif okul liderliği ve inovasyon konularındaki farkındalık düzeylerinin incelenmesi konuyla ilgili önemli bulgulara ulaşılmasını sağlayabilir.
- Bu çalışmada katılımcı öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, okul türü ve mesleki kıdemleri açısından ele alınarak analizler gerçekleştirilmiştir konuyla ilgili farklı çalışmalarda resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin aralarındaki farklılaşma incelenebilir.
- Bu çalışmada yalnızca inovatif okul liderliği konusu ele alınmıştır fakat inovatif liderlik ve okul gelişimi, öğretmen motivasyonu, öğrencilerin akademik başarıları konuları arasındaki ilişki incelenebilir.
- Günümüzde inovasyon kavramının öneminin gittikçe artması sebebiyle okul yöneticilerine ve öğretmenlere konuyla ilgili hizmet içi eğitimlerin verilmesi faydalı olacaktır.

### KAYNAKÇA

- Adıgüzel, B. (2012). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Ağaoğlu, E., Y. Altınkurt, K. Y. ve Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37 (164), 159-175.
- Ağca, V. ve Büyükaslan, D. (2016). Aile işletmelerinde iç girişimciliğin sosyal girişimciliğe etkisi: Afyonkarahisar'da bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi- 13*, 201-220.
- Akdeniz, T. G. (2009). Ortaöğretim kurumlarındaki eğitim programlarıyla ilgili değişim uygulamalarında yönetici ve öğretmenlerin yaşadığı problemler . *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyürek, M. İ. ve Karabay, E. (2022). Developing Innovative School Leadership Scale And Teachers' Views on Innovative School Leadership. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 6 (1), 1-20 .
- Akyürek, M. İ. (2016). İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu algıları arasındaki ilişki: Ankara ili örneği . *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (1), 15-24.

- Ateş, Y. (2017). Ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişime karşı gösterdikleri direnç ortaokullarda bir tarama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayrakçı, M. ve Eraslan, F. (2014). Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 96-136.
- Bilge, B. (2013). Öğrenci Başarısını Arttırmada Okul Müdüründen Beklenen Liderlik Özellikleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 1 (2), 12-23.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları (3. Baskı)*. (S. B. Demir, Çev.) Ankara: Eğiten Kitap.
- Çelik, V. (2015). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. O. (2011). Basketbol oyuncularının görüşlerine göre antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin takım bütünlüğüne etkisi (. *Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Demir, C. ve Yirci, R. (2021). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Okulların Kurumsal İtibarına Etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (3), 234-256.
- Demirbilek, M. (2021). Okul Müdürlerinin Üretken Liderlik Davranışları. *Akademik Sosyal Araştırmalar*, 5 (16), 51-78.
- Dyer, H. J., Gregersen, H. M. ve Christensen, C. (2009). The innovator's DNA. *Boston: Harvard Business School Publishing Cooperation*.
- Eraslan, F. (2014). Ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erdemet, F. (2017). Özel Lise Yöneticilerinin İnovasyon Sürecine İlişkin Görüşleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Fidan, M. (2019). Öğretmenlerde Bireysel İnovasyon ile Öz Liderlik Arasındaki İlişki. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2 (3), 518-527.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*. Ankara: Nobel Akademik.
- Kazan, A. ve Özgenel, M. (2021). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Okul Gelişimine Etkisi\*. *Academic Platform Journal of Education and Change*, 4(1), 175-194.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 68 (3), 207-222.
- Korach, S. ve Agans, L. J. (2011). From ground to distance: The impact of advanced technologies on an innovative school leadership program. *Journal of Research on Leadership Education*, 6(5), 216-233.
- Moreira, M. F. (2016). Change and innovation: An observable relationship in services? *RAI Revistade Administração e Inovação*, 13(2), 135-144.
- Orphanos, S. ve Orr, M. T. (2014). Learning leadership matters: The influence of innovative school leadership preparation on teachers' experiences and outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 680-700.
- Sabancı, M. (2017). Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri. *Tezsiz Yüksek Lisans Projesi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Slåtten, T. ve Mehmetoglu, M. (2014). The Effects of Transformational Leadership and Perceived Creativity on Innovation Behavior in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(2), 195-219.
- Sweezy, P. (1943). Professor Schumpeter's theory of innovation. *The Review of Economic Statistics*, 25(1), 93-96.

- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn and Bacon.
- Taşkıran, E. (2006). Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *natolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 169-183.
- Tutt, R. ve Williams, P. (2013). *How successful schools work: The impact of innovative school leadership*. Londra: SAGE Publications.
- Yakut, Ö. (2006). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Küçükçekmece İlçesi Örneği)*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, Ç. (2009). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. *Eğitim Kurumlarında Esnek Yönetim Modelinin Uygulanabilirliği ve Yönetim Performansı Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zel, U. (2001). Durumsallık yaklaşımında kişiliğin baskın boyut olarak bir model kapsamında teorik olarak incelenmesi. *Amme Dergisi*, 34(2), 33-45.