



Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi

Sakarya University Journal of Education Faculty

e-ISSN: 2717-6401

Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Yaratıcı Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

İbrahim TAŞDEMİR* Erkan Hasan ATALMIŞ**

Makale Bilgisi	ÖZET
<i>Geliş Tarihi:</i> 29.05.2021	Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin paternalist (babacan) liderlik davranışları ile yaratıcı liderlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin görüşlerine göre incelemektir. Nicel bir çalışma olan araştırma, ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim-öğretim yılı Kahramanmaraş ilinde MEB'e bağlı anaokulu, ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak "Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği" ile "Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği" ve "Kişisel Bilgi Formu (araştırmacılar tarafından hazırlanan)" kullanılmıştır. Araştırmanın sonucu; okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarıyla, yaratıcı liderlik özellikleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışmada okul müdürlerinin paternalist liderlik düzeyleri ve yaratıcılık liderlik özelliklerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve çalıştığı kurum gibi demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda okul müdürlerinin paternalist liderlik davranış puanları cinsiyet, medeni durum ve çalıştığı kurum değişkenlerine; okul müdürlerinin yaratıcı puanları ise sadece çalıştığı kurum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği bulunmuştur. Anahtar Sözcükler: Paternalist liderlik, yaratıcı liderlik, liderlik.
<i>Kabul Tarihi:</i> 02.06.2021	
<i>Erken Görünüm Tarihi:</i> 29.06.2021	
<i>Basım Tarihi:</i> 30.06.2021	

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Examination of the Relationship between Paternalistic Leadership Behaviors and Creative Leadership Traits

Article Information	ABSTRACT
<i>Received:</i> 29.05.2021	The purpose of this research study is to examine the relationship between school principals' paternalistic (paternal) leadership behaviors and their creative leadership levels from teachers' perspective. The universe of the research consists of teachers working in kindergarten, primary school, secondary school, and high schools affiliated to the Ministry of National Education in the province of Kahramanmaraş for the 2020-2021 academic year. In this study, "Paternalist Leadership Behaviors Scale of School Principals", "Creative Leadership Traits Scale of School Principals" and "Personal Information Form (prepared by the researchers) were used as data collection tools. The results showed that there was a statistically significant, positive, and low level relationship between the paternalist leadership behaviors of school principals and their creative leadership characteristics. Another objective of the current study is to reveal if the paternalist leadership levels and creativity leadership characteristics of school principals differ according to demographic variables such as gender, marital status, age, educational status, and the sector they work for. The findings indicated that the paternalist leadership behaviors of school principals displayed statistically significant difference based on gender, marital status, age, and the sector they work in. On the other hand, the creative leadership characteristics of school principals were found to be in a statistically significant relationship with the sector in which they work. Keywords: Paternalist Leadership, Creative Leadership, Leadership
<i>Accepted:</i> 02.06.2021	
<i>Online First:</i> 29.06.2021	
<i>Published:</i> 30.06.2021	

Article Type: Research Article

* Türkçe Öğretmeni, MEB, Kahramanmaraş - Türkiye, ibrahimtasdemir8@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0935-8933** Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme A.B.D., Kahramanmaraş-Türkiye, erkantalmis@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9610-491X

Kaynakça Gösterimi: Taşdemir, İ. & Atalmış, E. H. (2021). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile yaratıcı liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 84-103.

Citation Information: Taşdemir, İ. & Atalmış, E. H. (2021). Examination of the relationship between paternalistic leadership behaviors and creative leadership traits. *Sakarya University Journal of Education Faculty*, 21(1), 84-103.

1. GİRİŞ

Son zamanlarda araştırılan ve popüler liderlik türlerinden olan paternalist ve yaratıcı liderliğin, okul ortamında hangi etkilerinin olduğu ve okul müdürlerince bu liderlik türlerinden hangisinin daha üst seviyede tercih edildiği ile ilgili sonuçlarının, öğretmen görüşleri de dikkate alınarak, araştırmada yer alan değişkenlerce incelemek araştırmanın temel hedefi olarak belirlenmiştir. Stratejileri belirli, bireyin veya grubun hedefine ulaşması adına etrafındakilerin de yapacaklarını etkileyen veya yönlendiren kişinin lider olduğu araştırmacılarca ifade edilmektedir (Şahin ve diğerleri, 2016). Lider aynı zamanda etrafındaki bireyleri harekete geçiren, onları belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak adına bir araya getiren, grup içerisinde iletişimin merkezinde yer alan tüm bu özellikleri kişiliğinde barındırır (Saylık, 2017). Gerçek'te (2018) bu minval üzerine lideri aynı hedef ve amaç uğruna ortak strateji altında birleştirme gücüne sahip önder kişilik olarak ifade etmiştir. En nihayetinde lider, ortamda farklı olan, etki eden, iz bırakan devamlılığa sahip ve iyi sonuçlar elde eden ender kişiliktir (Baltaş, 2018, s. 13).

Mevcut araştırmanın bir konusu olan paternalist liderlik; Silin'in (1976) önderliğini yaptığı; sosyal, ekonomik ve kültürel değişkenlerden yordanan ortaya çıkan bir liderlik anlayışıdır. Araştırmalarda ortaya çıkan dikkat çekici özelliği: Doğu kültüründe etkin olması, kendine o kültürde daha çok taraftar bulması ve üzerinde birçok araştırma yapılan liderlik örneklerinden bir tanesi olmasıdır (Wren, 2005). "Paternalizm", "pederşahilik" ya da "babacanlık" gibi kavramlar adı altında söylenilmekte olup bir liderlik özelliğinin yanı sıra kültürel bir kavram olarak da bahsedilmektedir (Aycan, 2001). Kültürel kavram olarak paternalizm ile ilgili birçok küçük tanımlamalar yapılmıştır. Alanyazın araştırması neticesinde ulaşılan dikkat çekici tanımları şu şekilde sıralanmıştır: "*Baba gibi davranmak.*" (Suber, 1999, s. 632), "*İyi niyetli diktatörlük*" (Northhouse, 1997), "*Zorlayıcı olmayan istismar*" (Goodell, 1985), "*Meşru otorite*" (Padavic ve Earnest, 1994, s. 277), "*en tatlı ikna*" (Jackman, 1994), "*Babacanlık – hamilik, ast ve üst arasındaki ilişki*" (Aycan, 2001). Latince'den gelen "*pater*" sözcüğünden türeyen, "bir baba gibi davranma" ya da "başka birine çocuğuymuş gibi davranma olarak" dikkat çeken tanımları da bulunmaktadır (Saylık, 2017).

Paternalist liderliğin, eksi olarak görünen en dikkat çekici olan özelliği ise; baba-evlat ilişkisi ikileminde ortaya çıkabilecek tercih karmaşası sonucu oluşan adalet dengesinin bozulabileceği kaygısıdır. Örneğin baba evlatları arasında tercih yapma aşamasına geldiğinde, sağlaması gereken adalet yerine taraflı davranabileceği düşünülmektedir. Yapılan seçim sonucunda memnuniyet elbette ki sağlanamayacağından kardeşler arası kıskançlığa ve memnuniyetsizliğe sebep olacak bu da babanın adil davranmadığı düşüncesiyle, babaya karşı gelişecek bir nefreti doğuracaktır. Bu yüzden böyle bir davranışın iş yaşamında çalışanlar arasında eşit davranılamayacağı, yaptığı seçimden dolayı çalışanlar arasında lidere karşı olumsuz manada bir cephe oluşacağı düşüncesini doğurmuştur (Börekçi, 2009).

Ataerkil aile düzenine sahip ülkelerin devlet yapısı ile aile yapısı iç içe girmiştir. Ailesini korumak ve kollamak yükümlülüğü nasıl ailede babaya aitse, halkını korumakla mükellef olan sistemde ise devlet başkanına (hükümdara) aittir. Bu anlayışların etkin olduğu toplumlarda paternalist davranışlar çok doğal olarak görülmekte, hatta beklenen liderlik davranışı olarak ifade edilmektedir. Bu davranışların en çok görüldüğü toplumlar yukarıda bahsi geçen korumacı ve faydacı devlet yapısına ve aile yapısına sahip Çin, Japonya, Kore ve Hindistan gibi Pasifik Asya kültürlerinde fazlasıyla hissedilmektedir (Dorfman & Howell, 1988; Kim, 1994). Bu ülkelerin çoğunluğunda Konfüçyüs öğretilerinin de etkin olmasından kaynaklı bu yaklaşımı toplumlar hiç yadırgamadan kabullenmiş hatta çok doğal olması gereken bir davranış halinde görmeye başlamıştır (Chao, 1995).

Batı kültüründe bu davranış şekli profesyonel iş hayatından pek görülmemekte ancak çeşitli ikili ilişkilerde ister istemez görülebildiği araştırmacılarca söylenilmektedir. Öğrencilerle öğretmenleri olan iletişimi; doktorlarla hastaları arasındaki iletişim, dostlar arasındaki iletişim, sosyal hizmetlerde görev almış personellerin kurum içinde davranış biçimleri vb. davranış biçimlerini emsal olarak gösterilebilir. Bunun haricindeki paternalist davranışlar pek de istenilen bir özellik olarak kabul edilmemektedir (Aycan, 2001). Batı kültüründe, paternalist

liderlik davranışın istenmeyen bir davranış olmasının altında yatan en göze çarpan sebep bireysel hak ve özgürlüklerin yasalarla korunmuş olup toplum içerisinde pek sergilenmeyen bir olgu olarak bilinmesidir (Paker, 2000).

Mevcut araştırmanın diğer bir konusu yaratıcılık: İngilizce "create", Latince "creare" sözcüğünden türediği bilinmektedir. Ayrıca "yaratmak, doğurmak, meydana getirmek, bulmak, keşfetmek" anlamlarını içinde barındırdığı da ayrıca bazı çalışmalarda ifade edilmiştir (Andreasen, 2013; Balay, 2010; Yanık, 2007). Daha çok 19. yüzyıldan itibaren hakkında araştırmalar yapılan yaratıcılık, her insanda bir dereceye kadar mevcut olduğu düşünülmektedir (Newton & Baverton 2012). Yaratıcılık özellikle Amerikan Psikoloji Derneği Başkanı Guildford'un açıklamaları ve çalışmaları üzerine 1950'den sonra çok fazla dillendirilmeye başlanmıştır. Guildford genelde bilim insanları ve mucitler üzerinde araştırmalar yapmıştır.

Günümüz eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin, yenilikçi düşünceden uzak her şeyi bilen ve personeline verdiği görevlere uyup uymadığını kontrol edici değil de öğretimi planlayan, personelinin yaratıcılıklarını geliştiren, moral veren ve vizyon sahibi olması beklenilmektedir (Gümüşeli, 2001). Ayrıca, değişimin ve dönüşümün karşısında örgütlerin birbirleriyle yaşadıkları güç gösterisini devam ettirmeleri, bu mücadeleden üstün çıkmaları, farklı görüşlere sahip olmaları ve her duruma kolayca adapte olmaları için yaratıcılık önem arz etmektedir (Uçar, 2015). Teknolojinin de etkisiyle her türlü bilgiye ulaşmanın bir tıkla gerçekleştiği internet dünyasında, daha önce uygulanmamış fikirlere sahip yaratıcı liderler "özgün olma adına" aranır hale gelmiştir (Uçar & Sağlam 2019).

Yaratıcı liderliği, sadece iyi bir lider özelliklerinin sonucu ortaya çıkmış olarak görmek sığ bir düşünceden öteye gidemeyecektir. Marşap'a (1999, s. 20) göre yaratıcılık iyi bir lider özelliklerinin yanı sıra, çalışanlarıyla bir bütün olup, mükemmel bir yöneticilik sonucu gerçekleşen liderlik yaklaşımıdır. Yaratıcı liderlikte lider hem kendisi hem de etrafındakileri yenilikçi ve gelişime açık olmaya iter. Bu da lideri sorumluluk almaya daha da cesaretlendirir. Sorumluluk bilinci içerisinde oluşturduğu yenilikçi hava sonucunda etrafındakilerde kendilerini yaratıcı düşünmeye sevk eder (Lovelace & Hunter, 2013).

1.1. Problem Durumu

Mevcut çalışmada, paternalist liderlik ve yaratıcı liderlik kavramları arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Alanyazında her iki konu da farklı liderlik özellikleri ile ilgili çalışmalar yer alsa da, iki konunun da bir arada yer aldığı bir araştırma tespit edilememiştir. Bu çalışmada paternalist liderlik ile yaratıcı liderlik özellikleri arasındaki ilişki incelenip alanyazına katkı sağlamak amaçlanılmıştır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) bünyesinde yer alan politikacılara ve bürokratlara işin mutfağı olarak görülen okulların emanet edildiği müdürlerin, okuldaki babacan liderlik ve yaratıcı liderlik davranışları hakkında bilgilendirme yapılarak, uygun davranış biçimleri oluşturma adına olumlu bir okul kültürü ve etkin bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkı sağlanılabileceği düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Mevcut çalışmanın amacı; Kahramanmaraş ilinde görev yapan MEB'de görevli öğretmenlerin tercihleri doğrultusunda paternalist liderlik davranışlarıyla yaratıcı liderlik özelliklerinin ne düzeyde olduğunu ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca bu iki kavramın kendi içerisinde genel ve alt boyutlarıyla; "cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve çalıştığı kurum değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

1.3. Araştırma Problemi

Araştırmanın amacı doğrultusunda öğretmen görüşlerine göre aşağıdaki yer alan alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile yaratıcı liderlik özelliklerinin düzeyleri nedir?
2. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları düzeyleri;
 - 2.a. cinsiyet,
 - 2.b. medeni durum,
 - 2.c. yaş,

2.d. eğitim durumu,
2.e. çalıştığı kurum,
değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri düzeyleri;

- 3.a. cinsiyet,
3.b. medeni durum,
3.c. yaş,
3.d. eğitim durumu,
3.e. çalıştığı kurum,

değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile yaratıcı liderlik özellikleri düzeyleri ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki var mıdır?

2. YÖNTEM

Nicel bir araştırma olan bu araştırma, tarama modellerinden “ilişkisel tarama” modelinde desenlenmiştir. Belirlenen tarama modelleri, araştırmacının dışarıdan herhangi bir etkisi olmadan belirlenen duruma yönelik olarak geçmişte veya günümüzde var olan değişkenler üzerinde belirli bir örneklem gruptan veri toplanması yoluyla yapılan çalışmalardır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün Özcan, Karadeniz & Demirel 2014; Karasar, 2005). İlişkisel tarama modeli de tarama modelleri içerisinde gösterilmektedir (Creswell, 2014). İlişkisel tarama modeli iki veya daha çok değişkenin birlikte değişim durumlarını ve bu değişimin derecesini meydana çıkaran araştırma çeşididir (Karasar, 2005).

2.1. Çalışma Grubu, Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2020-2021 eğitim-öğretim yılı birinci döneminde, Kahramanmaraş ilinin tüm ilçelerinde görev yapan yaklaşık olarak 13.854 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde olasılık temelli örnekleme yöntemlerinden biri olarak kabul edilen “basit seçkisiz örnekleme yöntemi” kullanılmıştır. Bu yöntemin amacı, elde edilen evren listesinden katılımcıların seçkisiz olarak çekilmesi anlamına gelmektedir (Büyüköztürk vd., 2014). Araştırmanın örneklemini ise bu yöntemle seçilen 640 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sayısal veriler Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1.

Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	342	53.4
	Erkek	298	46.6
Medeni Durum	Evli	484	75.6
	Bekâr	156	24.4
	20 – 30	256	40
Yaş	31 – 40	293	45.8
	41 – 50	65	10.2
	50 – 65	26	4.1
Eğitim Durumu	Lisans	562	87.8
	Lisansüstü	78	12.2
Çalıştığı Kurum	Devlet Kurumu	584	91.3
	Özel Kurum	56	8.7
	Toplam	640	100

Araştırmacı tarafından geliştirilen “Kişisel Bilgi Formu” ve Saylık & Aydın (2020) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları Ölçeği (OMPLD)” ile Uçar ve Sağlam (2019) tarafından

geliştirilen “Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri (OMYLÖ)” ölçekleri araştırma için veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. Veriler Web Tabanlı Google veri toplama aracı ile çevrimiçi olarak toplanmıştır. Çevrimiçi elde edilen tüm veriler hızlı ve günümüz teknoloji dünyasında pratiklik bağlamında önemli ayrıcalık sağladığından son dönemdeki yaşanan sosyal mesafe kurallarına uygun bir toplama yöntemi olmasından da kaynaklı kullanışlı bir yöntemdir (Çeliköz & Erişen, 2017). Yüz yüze elde edilen verilerin istatistiki verilere aktarılması esnasında ortaya çıkabilecek pürüzlerin en aza indirgenmesi hususundan bu toplama yöntemi daha emniyetli bir yol olarak görülmektedir (Özusağlam, Atalay & Toprak, 2009).

OMPLD ölçeği, müdürlerin paternalist davranış özelliklerini ortaya çıkarmayı hedefleyen 5 faktöre sahip içinde herhangi bir ters maddesi bulunmayan, 30 maddeli bir ölçme aracıdır. OMPLD ölçme aracı: “Aile Havası”, “Hayırseverlik”, “Otoriterlik”, “Müdahalecilik” ve “Yetersiz Görme” faktörlerinden oluşmaktadır. Geliştirenler tarafından doğrulayıcı ve açımlayıcı faktörler ile ilgili ölçümler yapılmış olup, paternalist liderlik ölçeği iç tutarlılık katsayı bilgileri ölçeğin geneli için Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha=.82$; olduğu tespit edilmiştir. Mevcut araştırma için hesaplanan Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayısı ($\alpha=.82$) ile araştırma için kullanılan ölçeğin değerlerinin aynı olduğu tespit edilmiştir. Saylık ve Aydın (2020) tarafından geliştirilen ölçeğin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve elde edilen model sonucunda uyumluluk indekslerine bakılmıştır. Kline (2015)’ a göre; elde edilen bulgular sonucunda RMSEA ve SRMR değerleri 0.08’den düşük ve CFI ve TLI değerleri .90’dan büyük olduğundan dolayı modelin kabul edilebilir olduğu sonucuna varılmıştır (CFI=0.97; TLI=0.95; RMSEA=0.05; SRMR=0.06). Mevcut çalışmada elde edilen verilere göre (CFI ve TLI (CFI=.97, TLI=.95) değerlerinin 0.90 ve 0.90’dan büyük, RMSEA ve SRMR (RMSEA=.05, SRMR=.05) değerlerinin 0.08 den küçük, χ^2/sd ($\chi^2/sd=2.73$) değerinin 0-5 arasında olması modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerini belirlemek amacıyla Uçar & Sağlam (2019) tarafından geliştirilen “OMYLÖ” kullanılmıştır. Ölçek 29 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte negatif içerikli ters madde bulunmamaktadır. Ölçekte sırasıyla: “Girişimcilik ve Etkili İletişim”, “Değişime ve Yeniliğe Açıklık” ve “Farklılık” boyutlarından oluşmaktadır. Geliştirenler tarafından ölçeğin doğrulayıcı ve açımlayıcı faktör analizi yapılmış olup elde edilen verilerin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği için iç tutarlılık katsayısını belirlemek için Cronbach’s Alfa değeri ölçüt olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tümü için Cronbach’s Alfa katsayısı $\alpha=.98$ olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise ölçeğin tümü için Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayısı $\alpha=.97$ olarak hesaplanmıştır. Uçar ve Sağlam (2019) tarafından elde edilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları: CFI=0.99; TLI=0.97; RMSEA=0.07; SRMR=0.03 bu şekilde kabul edilebilir olduğunu sonucunu istatistiksel olarak elde etmişlerdir. Mevcut çalışmada elde edilen verilere göre CFI ve TLI (CFI=.98, TLI=.96) değerlerinin 0.90 ve 0.90’dan büyük, RMSEA ve SRMR (RMSEA=.05, SRMR=.02) değerlerinin 0.08 den küçük, χ^2/sd ($\chi^2/sd=2.89$) değerinin 0-5 arasında olması modelin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Araştırma verileri SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 paket programı ve modelleri elde etmek için MPlus 7.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler analiz edilmeden önce okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ölçeği ve okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ölçeğinin normalliğini belirlemek için çarpıklık (skewness) değerine bakılmıştır. Her bir ölçme aracı kendine özgü olmasından analizlerin yol haritası için (parametrik ve non-parametrik) dağılımın normalliği test edilmesi gerekmektedir. Dağılımın göstergesine göre analize kara verile bilinmektedir. (Karagöz, 2010). Skewness değeri normalliğin ana noktalarından biridir dağılımın birebir aynasıdır (Tabachnick & Fidell, 2007). Çarpıklık değerleri ile ilgili veriler Tablo 2’ de yer almaktadır.

Tablo 2.

Çarpıklık (Skewnes) Değerleri

Ölçekler	Çarpıklık (Skewness)
Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Ölçeği	.70
Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği	-.74

Tablo 2’deki verilere göre değerlerin -1 ile +1 arasında olması her iki ölçme aracının da normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir (Schumacker & Lomax, 2004; Büyüköztürk, vd. 2011). Ayrıca ölçme araçlarının gruplar arası homojenliğine bakmak amacıyla Levene testi de yapılarak uygun analiz tekniğine karar verilmiştir. Homojenlik testi sonucunda alt problemlere “bağımsız örnek t-testi, ANOVA ve Mann Whitney – U testi testleri

uygulanarak sonuçlar elde edilmiştir. Anlamlılığın düzeyini ortaya çıkarmak amacıyla eta-kare (η^2) hesaplaması yapılmıştır. Ayrıca ölçme araçlarındaki “ilişki düzeyinin” değerini istatistiksel olarak görme adına Pearson Korelasyon katsayısı bulunmuştur. Korelasyon analizi sonuçları değerlendirilirken: “0.00-0.30 arası düşük; 0.30-0.70 arası orta; 0.70-1.00 arası yüksek düzey” bu değerler dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2016).

3. BULGULAR

3.1. Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Yaratıcı Liderlik Özelliklerine Dair Bulgular

Katılımcıların OMPLD ölçeği hakkında görüşlerinin ortalamasının $\bar{X}=2.89$ ve standart sapmasının ise $SS=.49$, olarak hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler en çok “Okul Müdürü: Öğretmenlere karşı iyi niyetlidir.” maddesine ($\bar{X}=4.07$), en az ise “Okul Müdürü: Öğretmenlerin, kendisinin içinde olmadığı herhangi bir işte başarılı olamayacaklarını düşünür.” maddesine ($\bar{X}=1.95$) katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların OMYLÖ hakkında görüşlerinin istatistiksel olarak düzeylerinin ortalamasının $\bar{X}=3.80$ ve standart sapmasının $SS=.85$ olduğu hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler en çok “Okul müdürüm, okula fayda sağlayacak konularda girişimci davranır.” maddesine ($\bar{X}=4.34$), en az ise “Okul müdürüm, okulda başkaları tarafından çalgınca karşılanabilecek aktivitelere yer verir.” maddesine ($\bar{X}=2.86$) katıldıklarını belirttiklerini ifade etmişlerdir.

3.2. Sosyodemografik Bilgilere Göre Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Düzeyleri

Bu bölümde öğretmenlerin OMPLD ölçeği hakkında; “cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve kurumun bağlı olduğu sektör” değişkenlerine göre görüşlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir.

3.2.1 Cinsiyet değişkenine ilişkin OMPLD görüşlerinin düzeyleri

Bu bölümde öğretmenlerin OMPLD hakkında görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Öncelikle uygun analiz tekniğine karar verilebilmesi için ölçeğin normalliğini belirlemek amacıyla çarpıklık değerleri hesaplanmış olup (Bknz. Tablo 2), değerlerin -1 ile +1 arasında olduğundan dağılımın normal olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2016). Ancak OMPLD ölçeğinin cinsiyet değişkenine göre gruplar arası homojen dağılıp dağılmadığına bakmak için Levene testi yapılmış sonuç olarak homojen dağılmadığı görülmüştür ($p=.04$). Değişkende homojenlik sağlanmadığından parametrik olmayan testlerden Mann Whitney-U testi yapılmasına karar verilmiştir. Tablo 3’te sayısal verilere yer verilmiştir.

Tablo 3.

Cinsiyete Göre Mann Whitney - U Testleri Sonuçları

Ölçek	Kategori	N	S.O	S.T	U	p
OMPLD	Kadın	342	286.93	9813.50	39478.50	.00*
	Erkek	298	359.02	106988.50		

Tablo 3’teki sonuçlara göre öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p<.05$). Bu farklılık ise erkeklerin lehine olarak tespit edilmiştir.

3.2.2. Medeni duruma ilişkin OMPLD görüşlerinin düzeyleri

OMPLD ölçeğinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik uygun analiz tekniğine karar verilebilmesi adına Levene testi yapılmış olup gruplar arası dağılım varyanslarının homojen dağıldığı görülmüştür ($p=.07$). Homojenlik sağlandığından ölçeğin geneline parametrik testlerden olan bağımsız gruplar t-testi yapılmasına karar verilmiştir. Hesaplama sonuçları Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4.

Medeni Duruma Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları

Ölçek	Kategori	N	\bar{X}	SS	sd	t	p	η^2
OMPLD	Bekâr	156	2.73	.40	638	-4.49	.00*	.03
	Evli	484	2.93	.50				

Tablo 4'teki verilere göre evlilerin lehine anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < .05$). Etki büyüklüğü ($\eta^2 = .03$) hesaplaması neticesinde %3 oranında "küçük düzeyde" etkilendiği görülmektedir.

3.2.3.yaş değişkenine göre OMPLD görüşlerinin düzeyleri

Bu bölümde öğretmenlerin, OMPLD ölçeğinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik uygun analiz tekniğine karar verilebilmesi için Levene testi yapılmış olup dağılımının homojen dağıldığı görülmüştür ($p = .22$). Bu yüzden OMPLD ölçeğine parametrik test olan ANOVA yapılması kararlaştırılmıştır. Sayısal değerler Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5.

Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Kategori	N	\bar{X}	SS	F	p
OMPLD	20 - 30 Arası	256	2.86	.51	.49	.69
	31 - 40 Arası	293	2.90	.48		
	41 - 50 Arası	65	2.92	.45		
	51 ve üzeri	26	2.83	.36		
	Toplam	640	2.89	.49		

Tablo 5'te yer alan istatistik ANOVA verilerine göre herhangi bir anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir ($p > .05$).

3.2.4. Eğitim durumu değişkenine ilişkin OMPLD görüşlerinin düzeyleri

Bu bölümde öğretmenlerin, OMPLD ölçeğinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik uygun analiz tekniğine karar verilebilmesi adına Levene testi yapılmış olup dağılımının homojen olduğu görülmüştür ($p = .06$). Dolayısıyla parametrik testlerden bağımsız gruplar t-testi yapılmasına karar verilmiştir. Hesaplamalar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6.

Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Gruplar t-Testi

Ölçek	Kategori	N	\bar{X}	SS	t	p
OMPLD	Lisans	562	2.88	.49	-1.39	.16
	Yüksek Lisans	78	2.96	.42		

Tablo 6'da yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan istatistik sonuçlarına göre anlamlı farklılık görülmemektedir ($p > .05$).

3.2.5. Çalıştığı kuruma ilişkin OMPLD görüşlerinin düzeyleri

Bu bölümde öğretmenlerin, OMPLD ölçeğinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik uygun analiz tekniğine karar verilebilmesi için Levene testi yapılmış olup sonuç olarak dağılımının homojen dağıldığı görülmüştür ($p = .15$). Homojenlik sağlandığı için ölçeğin geneline parametrik testlerden bağımsız gruplar t-testi yapılmasına karar verilmiştir. Sayısal veriler Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7.

Kurumun Bağlı Olduğu Sektör Bağımsız Gruplar t-Testi

Ölçek	Kategori	N	\bar{X}	SS	t	p	η^2
OMPLD	Devlet	584	2.85	.47	-5.17	.00*	.04
	Özel	56	3.20	.49			

Tablo 7’de yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-Testi sonuçlarına göre, özel okulda çalışanların lehine anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($p < .05$). Etki büyüklüğü değeri dikkate alındığında %4 ($\eta^2 = .04$) oranlarında küçük düzeyde etkilendiği görülmektedir.

3.3. Sosyodemografik Bilgilere Göre Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin Düzeyleri

Bu bölümde, öğretmenlerin OMYLÖ hakkında görüşleri düzeylerinin; “cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumun bağlı olduğu sektör” değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir.

3.3.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin OMYLÖ görüşlerinin düzeyleri

Bu bölümde OMYLÖ ölçeğinin cinsiyet değişkeni verilerine yer verilmiştir. Uygun analiz tekniğine karar verilebilmesi için önce ölçeğin normalliğini belirlemek amacıyla çarpıklık değerlerine bakılmış ve sonuç olarak normal dağılım gösterdiği hesaplanmış (Sonuçlar araştırmamızın yöntem kısmında Tablo 2.’de gösterilmiştir). Ölçeğin cinsiyet değişkenine göre uygun analiz tekniğine karar vermek için Levene Testi yapılmış ve grupların homojen dağıldığı görülmüştür ($p = .20$). Dolayısıyla parametrik test olan bağımsız gruplar t-testi yapılması kararlaştırılmıştır. Hesaplamalar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8.

Cinsiyete Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları

Ölçek	Kategori	N	\bar{X}	SS	t	p
OMYLÖ	Erkek	298	3.84	.82	1.15	.24
	Kadın	342	3.76	.88		

Tablo 8’de yer alan gruplar arasındaki anlamlılığın test edilmesi amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçlarına göre: OMYLÖ ölçeğinin cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir ($p > .05$).

3.3.2. Medeni durum değişkenine ilişkin OMYLÖ görüşlerinin düzeyleri

OMYLÖ ölçeği hakkında görüşlerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik uygun analiz tekniğine karar verilebilmesi için Levene testi yapılmış olup sonuç olarak dağılımın homojen olduğu görülmüştür ($p = .28$). Bundan dolayı medeni durum değişkeni için bağımsız gruplar t-testi yapılmasına karar verilmiştir. Sayısal veriler Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9.

Medeni Durum Bağımsız Gruplar t-testi Sonuçları

Boyutlar	Kategori	N	\bar{X}	SS	t	p
OMYLÖ	Bekâr	156	3.90	.84	1.61	.10
	Evli	484	3.77	.86		

OMYLÖ ölçeği medeni durum değişkenine yapılan bağımsız gruplar t-testi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > .05$)

3.2.3. Yaş değişkenine ilişkin OMYLÖ görüşlerinin düzeyleri

OMYLÖ ölçeği hakkında görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik uygun analiz tekniğine karar verilebilmesi için Levene testi yapılmış olup istatistiksel olarak homojen dağıldığı görülmüştür ($p=42$). Bundan dolayı ölçeğin yaş değişkenine göre parametrik testlerden olan ANOVA yapılması kararlaştırılmıştır. İstatistiksel veriler Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10.
Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Boyutlar	Kategori	N	\bar{X}	SS	F	p
OMYLÖ	20 - 30 Arası	256	3.79	.85	.20	.89
	31 - 40 Arası	293	3.81	.86		
	41 - 50 Arası	65	3.83	.92		
	51 ve üzeri	26	3.69	.68		
	Toplam	640	3.80	.58		

OMYLÖ ölçeği yaş değişkeni açısından elde edilen ANOVA sonuçlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemektedir ($p>.05$).

3.2.4. Eğitim durumu değişkenine ilişkin OMYLÖ görüşlerinin düzeyleri

Bu bölümde öğretmenlerin, OMYLÖ ölçeği hakkında görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik uygun analiz tekniğine karar verilebilmesi için Levene testi yapılmış olup sonuçları incelendiğinde OMYLÖ ölçeğinin genelinde eğitim değişkenine göre istatistiksel olarak homojen dağıldığı görülmüştür ($p=.28$). Dolayısıyla gruplar homojen dağıldığı için parametrik testlerden bağımsız gruplar t-testi yapılması kararlaştırılmıştır. Tablo 11'de istatistiksel veriler gösterilmiştir.

Tablo 11.
Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Gruplar t – testi Sonuçları

Ölçek	Kategori	N	\bar{X}	SS	t	p
OMYLÖ	Lisans	562	3.82	.85	1.78	.07
	Yüksek Lisans	78	3.64	.84		

Tablo 11'deki bağımsız gruplar t-testi sonuçlarını incelediğimizde OMYLÖ ölçeğinin genelinde eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>.05$).

3.3.5. Kuruma ilişkin OMYLÖ görüşlerinin düzeyleri

Bu bölümde öğretmenlerin, OMYLÖ ölçeği hakkında görüşlerinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik uygun analiz tekniğine karar verilebilmesi için Levene testi yapılmış olup sonuç olarak istatistiksel olarak homojen dağılmadığı görülmüştür ($p=.00$). Bundan dolayı parametrik olmayan testlerden Mann Whitney – U testi yapılması kararlaştırılmıştır. Tablo 12'de değerlere yer verilmiştir.

Tablo 12.
Kurumun Bağlı Olduğu Sektör Mann Whitney - U Testleri Sonuçları

Ölçek	Kategori	N	S.O	S.T	U	p
OMYLÖ	Devlet	584	318.49	185996.00	15176.00	.37
	Özel	56	341.50	19124.00		

Tablo 12'deki sonuçlara göre OMYLÖ ölçeğinin öğretmenlerin çalıştığı kurum değişkeni açısından ölçeğin genelinde sıra ortalamaları dikkate alındığında özel okulda çalışanların lehine anlamlı farklılık görülmektedir.

3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Çalışmanın dördüncü alt problemi; öğretmenlerin OMPLD düzeyleri ile OMYLÖ düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesidir. Bununla birlikte öğretmenlerin OMPLD düzeylerinin alt boyutları ile OMYLÖ düzeylerinin alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Öğretmenlerin OMPLD düzeyleri ile OMYLÖ düzeyleri arasındaki ilişki durumu Tablo 13 ve Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 13.

OMPLD Düzeyleri ile OMYLÖ Düzeyleri Arasındaki İlişki

Değişkenler	OMYLÖ
OMPLD	.14*

Tablo 13’deki veriler incelendiğinde OMPLD düzeyleri ile OMYLÖ düzeyleri arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönde ve düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=.14, p<.05$).

Tablo 14.

OMPLD Alt Boyutları ile OMYLÖ Alt Boyutları Arasında İlişki

Değişkenler	Aile Havası	Hayırseverlik	Otoriterlik	Müdahalecilik	Yetersiz Görme
Girişimcilik ve Etkili İletişim	.70*	.81*	-.33*	-.51*	-.63*
Değişime ve Yeniliğe Açıklık	.71*	.80*	-.25*	-.45*	-.56*
Farklılık	.55*	.60*	-.04	-.07	-.15*

Tablo 14 incelendiğinde OMPLD ölçeğinin alt boyutları ile OMYLÖ ölçeğinin alt boyutları arasındaki Pearson Korelasyon analizi sonucunda:

- OMPLD ölçeğinin alt boyutu “aile havası” ile OMYLÖ ölçeğinin alt boyutlarında sırasıyla, “girişimcilik ve etkili iletişim” ve “değişime ve yeniliğe açıklık” arasında pozitif yönlü ($r=.70, r=.71$) yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu, ancak “farklılık” alt boyutunda ($r=.51$) istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeyde ilişki görülmektedir.
- OMPLD ölçeğinin alt boyutu “hayırseverlik” alt boyutu ile OMYLÖ ölçeğinin “girişimcilik ve etkili iletişim” ve “değişime ve yeniliğe açıklık” alt boyutları arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu ($r=.81$ ve $r=.80$); ancak “farklılık” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzey ilişki ($r=.60$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- OMPLD ölçeğinin alt boyutlarından “otoriterlik” alt boyutu ile OMYLÖ ölçeğinin “girişimcilik ve etkili iletişim” ve “değişime ve yeniliğe açıklık” alt boyutları arasında negatif yönlü küçük düzeyde ($r=-.33$ ve $r=-.25$) anlamlı ilişki olduğu görülmekte fakat “farklılık” alt boyutu arasında herhangi bir ilişki olmadığı ($r=-.04$) sonucuna ulaşılmıştır.
- OMPLD ölçeğinin alt boyutu “müdahalecilik” alt boyutu ile OMYLÖ ölçeğinin alt boyutları arasında “girişimcilik ve etkili iletişim” ve “değişime ve yeniliğe açıklık” negatif yönlü orta düzeyde ($r=-.51$ ve $r=-.45$) anlamlı ilişki olduğu görülmekte ancak “farklılık” alt boyutu arasında herhangi bir ilişki olmadığı ($r=-.07$) sonucuna ulaşılmıştır.
- OMPLD ölçeğinin alt boyutu “yetersiz görme” alt boyutu ile OMYLÖ ölçeğinin alt boyutları arasında “girişimcilik ve etkili iletişim” ve “değişime ve yeniliğe açıklık” negatif yönlü orta düzeyde ($r=-.63$ ve $r=-.56$ olduğundan) anlamlı ilişki olduğu görülmekte ancak “farklılık” alt boyutu arasında istatistiksel olarak negatif yönlü küçük düzeyde ($r=-.15$) ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmının bu bölümünde, araştırmadan elde edilen bulgular alanyazına dayalı olarak tartışılmış ve elde edilen sonuçlardan hareketle geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

OMPLD Ölçeğine Yönelik Öğretmen Görüşleri ve Demografik Değişkenler Bakımından Farklılaşma Durumu

OMPLD ölçeğinin öğretmen görüşlerine göre; okullarında görevli müdürlerinin paternalist davranışlarını algılama düzeyinin $\bar{X}=2.89$ ortalamaya sahip olması büyük anlamda müdürlerin paternalist davranışlara başvurduklarını ifade etmektedir. Bu anlamlılığın ortaya çıkmasındaki en büyük payın paternalizm ile Türk kültürü arasındaki ortak özelliklerin fazla olmasından kaynaklandığı varsayılmaktadır (Aycan ve Kanungo, 2000; Hofstede, 2006). Paternalist liderler, çalışanlar üzerinde korumacı bir anlayış sergilediği gibi bireylerin kendini güvende hissetmelerini de amaç edinmektedir (Suber, 1999). Aynı zamanda paternalist liderler çalışanlarına karşı kendini bir kılavuz olarak hissettirip hem özel hem de iş yaşamında aile ortamı oluşturmayı ve yönlendirmeyi hedeflemektedir (Soylu, 2010). Yine paternalist lider kendi menfaatlerinden öte çalışanlarının yararını düşünen ve iş hayatındaki olumlu havayı arttırmayı önceliğine alan kişidir (Cheng, Chou, Wu, Huang & Farh 2004). Ayrıca Türk kültürünün özellikle Anadolu yaşam tarzına uygun yetişen bireylerin büyüklerinin tecrübesine olan bağlılık ve itaatinden kaynaklı paternalizm duygularına kolaylıkla adapte olduğu kaçınılmaz bir sonuç olarak araştırmacılarca ifade edilmektedir (Aycan ve Kanungo, 2000). Bu yorumların çalışmadaki anlamlılığın neden üst seviyede olduğunu da açıklamaktadır. Paternalist liderlik ile ilgili alanyazın incelendiğinde bazı çalışmalarda da mevcut çalışmayla benzer sonuçların elde edildiği görüldüğü gibi (Saylık, 2017), birçok çalışmada ise daha yüksek ortalamaların elde edildiği görülmektedir (Arslan, 2016; Cerit, 2012; Cerit, Özdemir ve Akgün, 2011; Dağlı ve Ağalday, 2018; Mete ve Serin, 2015).

Cinsiyet Değişkeni Bakımından

OMPLD ölçeğinin cinsiyet değişkeninde anlamlı farklılık görülmüş olup istatistiksel olarak erkeklerin lehine sonuç tespit edilmiştir. Erkek öğretmenlerin lehine anlamlı sonuç çıkmasında müdürlerin büyük çoğunluğunun erkek olması ve kadın öğretmenlere karşı empati kuramamasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Anlamlı çıkmasındaki başka bir faktör ise erkek müdürlerin hemcinslerine karşı pozitif ayrımcılık yapabileceği varsayımdır. Aynı zamanda kadınların günümüz iş yaşamı ve özel yaşamlarında bağımsızlıklarını kısmen kazanmış gibi görünse de ataerkil yapının etkilerini ve baskılarını hala üzerinde hissetmelerinden ötürü anlamlı çıktığı düşünülmektedir (Saylık, 2012). Literatür taraması sonucunda, bazı araştırmalarda da, mevcut araştırmayı destekler nitelikte olup benzer sonuçlar göstermektedir (Dağlı ve Ağalday, 2018; Cesur, 2015; Dursun, 2020; Kaygısız, 2015; Yaman, 2011). Başka çalışmalarda ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık saptanmamıştır (Aktaş, 2019; Arslan, 2016; Cerit, Özdemir ve Akgün, 2011; Cesur, Erkilet ve Taylan, 2015).

Medeni Durum Değişkeni Bakımından

OMPLD ölçeğinin medeni durum değişkenince, ölçeğin genelinde anlamlı farklılık görüldüğü tespit edilmiştir. Buna göre etki büyüklüğü küçük düzeyde olup evlilerin lehine anlamlılık olduğu görülmektedir. Mevcut araştırmanın aksine başka bir çalışmada ise yöneticilerin bekâr çalışanların aile üyesi gibi davrandığı konusunda daha olumlu görüş bildirdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Taşlıyan, Çiçeklioğlu ve Bıyıkbeyi, 2017). Bir kısım çalışmada ise mevcut çalışmadan farklı olarak medeni durum değişkeni açısından herhangi bir anlamlı farklılık olmadığını tespit etmişlerdir (Aktaş, 2019; Dağlı ve Ağalday, 2018; Fettahlioğlu vd., 2018; Gürcan, 2018; Saylık, 2017).

Yaş Değişkeni Bakımından

OMPLD ölçeğinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Taşlıyan, Çiçeklioğlu ve Bıyıkbeyi (2017) tarafından hazırlanan çalışmada ise mevcut araştırmadan farklı olarak, yaş arttıkça paternalist liderlik davranışı algılama düzeyi de artmaktadır. Bu sonucun elde edilmesindeki sebep ise araştırmanın verilerinin belediye çalışanlarından toplanması ve çalışma ortamlarındaki ikili ilişkilerin daha informal yaşanmasından kaynaklanacağı varsayılmaktadır. Mevcut araştırmada ise çalışma ortamındaki ikili ilişkilerin daha resmi olmasından dolayı öğretmen ve yöneticilerin çalışma disiplini ile sınırlandırıldığı için

anlamli farklılık olmamasının açıklayıcısı olarak yordanabilir. Aycan (2001) ise gençler üzerinde yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin ve liderlerin kendilerine paternalist davranmalarını istemediği yönünde sonuç elde etmiştir. Nedeni olarak da paternal davranışların gençlerin bireysel yetilerini körelteceğini ve liderlerine bağımlılıklarını arttıracığı onların etkilerinde kalma endişelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından

OMPLD ölçeğinin eğitim durumu değişkenine göre ölçeğin genelinde anlamli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Cerit, vd. 'nin (2011) sınıf öğretmenleriyle yapılan araştırmasında, mevcut araştırmadan farklı sonuç elde edildiği görülmektedir. Araştırmaya göre sınıf öğretmenlerinin eğitim durumu yükseldikçe paternalizm algılama oranları da azalmaktadır. Başka bir araştırma sonucunda da lisans mezunu öğretmenler yüksek lisans mezunu öğretmenlere nazaran destek alma ve müdahale noktasında müdürlerin paternal davranışları olumlu bir davranış olarak görülmektedir (Dursun, 2020). Bu sonuçlarla öğretmenlerin almış olduğu eğitimler neticesinde kendilerinin bireysel davranma arzusu ve eğitim-öğretim ortamındaki iş ve işlemler için yetkin olarak görmelerinden kaynaklandığı düşünülebilir. Aksoy'un (2008) hazırladığı çalışmada ise beyaz ve mavi yakalı çalışanlar arasında paternalist liderlik algıları araştırılmıştır. Sonuç olarak eğitilmiş seviyeyi temsil eden beyaz yakalı iş görenler yöneticilerinin daha az paternalist davranış sergilediklerini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla eğitim seviyesi yükseldikçe paternalist liderlik düzeyi algılama ve isteme oranı düştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Dağlı ve Ağalday'ın (2018) araştırmasında ise eğitim durumu açısından herhangi bir farklılık saptanmamıştır, bu yönüyle mevcut araştırmayı destekler niteliktedir.

Çalıştığı Kurum Değişkeni Bakımından

OMPLD ölçeğinin çalıştığı kurum değişkenine göre ölçeğin genelinde istatistiksel olarak anlamli bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu anlamli farklılık özel okullarda çalışan öğretmenler lehine küçük düzeyde daha etkin olduğu yönündedir. Özel okul öğretmenlerinin lehine anlamli çıkmasındaki neden olarak öğrencilerin ve velilerinin ihtiyaçlarını karşılama noktasında devlet okullarına nazaran daha fazla kaynağa sahip olmaları ve bunu ticari kaygının da etkisiyle daha etkin bir şekilde okul ortamına yansıtılmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu kaynağı samimi, içten bir aile havası ve huzurlu bir ortam oluşturma adına devlet okullarına göre daha etkili kullanabildiği varsayılabilir (Nartgün ve Kaya 2016).

OMYLÖ Ölçeğine Yönelik Öğretmen Görüşleri ve Demografik Değişkenler Bakımından Farklılaşma Durumu

OMYLÖ ölçeğinde elde edilen sonuca göre öğretmenler, okullarında görevli müdürlerin yaratıcılık özelliklerini algılama düzeylerinin ortalamasını $\bar{X}=3.80$ bulunması; okul müdürlerinin güçlü bir şekilde yaratıcı özellik sergilendiğini göstermektedir. Küreselleşen dünyada müdürlerin yönetimdeki etkililiklerinin giderek arttığı düşünüldüğünde yaratıcı liderliğin yenilik ve değişimin odağında kalma adına tüm yönetici ve liderlerin olmazları arasında yer alacağı düşünülmektedir (Marşap, 2009: 68). Yönetimsel anlamda etkililiğini arttırmak isteyen liderler yaratıcılıklarını geliştirme adına üstün bir başarı sergilemek zorundadır (Uslu, 2011). Bu yorumlar ışığında mevcut araştırmada elde edilen sonuçla, okul yöneticilerinin günümüz yaratıcılık özelliklerine özen gösterdiği ve yaratıcılıkları geliştirme adına çaba sarf ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Gündüz ve Doğan'ın (2009) araştırmasında, mevcut çalışmanın tam tersine yöneticilerin büyük çoğunluğunun yaratıcılık özelliklerinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada daha çok yöneticilerin liderlik stilleri üzerinde yoğunlaşıldığından, yöneticilerin yaratıcı özellikleri hakkındaki verilerin eksik kaldığı sonucunun elde edildiği bu yüzden yaratıcılık özelliklerin düşük çıktığı varsayılmaktadır. Ada'nın (2012) araştırmasında ise okul müdürlerinin yaratıcılık özellikleri ile ilgili elde ettiği ortalamayı ($\bar{X}=3.46$) mevcut araştırmayla kıyaslandığında istatistiksel olarak kısmen de olsa daha düşük olduğu görülmektedir. Ada'nın (2012) araştırmasına nazaran mevcut çalışmada elde değerlerin ($\bar{X}=3.80$) yüksek olmasındaki sebep ise son yıllarda yaratıcılık anlamında akademik araştırmaların daha fazla olması, müdürlerin de bu araştırmalara karşı farkındalıklarının artması ile birlikte yaratıcılığın yönetim anlamında önemsenmesinden kaynaklandığı varsayılmaktadır.

Cinsiyet Değişkeni Bakımından

Öğretmenlerin OMYLÖ ölçeğinin cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamli farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öztürk (2014)'ün yapmış olduğu araştırmada yaratıcılık konusunda hem okul müdürlerinin

görüşlerini hem de öğretmenlerin görüşlerini ele alınmıştır. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre mevcut araştırmayı destekler nitelikte cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık saptanmamış ancak öğretmen görüşlerine göre anlamlı farklılık elde edilmiştir. Buna göre kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre müdürlerini daha yaratıcı olarak değerlendirmektedirler. Cinsiyet değişkeni açısından Çiftçi (2002) araştırmasında anlamlı farklılık elde etmeyerek mevcut araştırmayı destekler niteliktedir. Ancak çalışmasında yaratıcılık anlamında erkeklerin lehine farklılık çıkması beklenebileceğini düşünmektedir. Buna sebep olarak da erkeklerin yetişme döneminde yapmış olduğu seçim, tercih ve davranışlarda kadınlara nazaran daha özgür kararlar alması ebeveynleri tarafından kısıtlanmaması aksine desteklenmesini sebep göstermiştir. Böyle bir yorumla yetişme döneminin cinsiyetler arası aile davranışlarının farklılığına ve etkisine dikkat çekmiştir. Ayrıca anlamlı sonuç çıkmamasında ailelerin geleneksel yetiştirme tarzından modern yetiştirme tarzına yöneldiği ve kadın erkek ayrımı yapılmadığı sonucunu da vurgulamıştır. Bir kısım araştırmalarda da mevcut araştırmaya benzer bir sonuçla cinsiyet değişkeninin yaratıcılık üzerinde araştırdıkları etki açısından anlamlı bir farklılık elde edilmediği saptanmıştır (Balay, Kaya ve Melik, 2014; Çiftçi, 2002; Emir, Erdoğan ve Kuyumcu, 2007; Mangır ve Çağatay, 1991; Öncü, 2003; Özdemir, 2000; Şenol, 2013).

Medeni Durum Değişkeni Bakımından

OMYLÖ ölçeğinin medeni durum değişkenine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla evli ve bekâr öğretmenler arasında yaratıcılık algısı ayırt edici bir unsur olarak görülmemektedir. Çiftçi (2002) yapmış olduğu araştırmada mevcut araştırmayı destekler nitelikte medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık elde etmemiştir. Ancak çalışmasında yapmış olduğu şu yorum dikkat çekici görülmüştür: Yaratıcı bireyler, çevresinin etkisi altında kalmayarak, kuralları çok dikkate almaz ve özgür bir zamana ihtiyaç duyarlar. Bu açıdan düşünüldüğünde evli öğretmenler ailesel ilişkilerden ötürü daha bağlayıcı ve kısıtlayıcı bir hayat geçirdiği varsayılınca bekâr öğretmenlerin yaratıcılık düşüncelerinin daha anlamlı çıkması beklenebilirdi. Ancak hem araştırmasında hem de mevcut araştırmada bekâr öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir. Yapılan alanyazın araştırmaları sonucunda yaratıcılık anlamındaki çalışmaların çoğunluğunda nitel veya deneysel araştırma yöntemleri kullanıldığı görülmekte olup mevcut araştırmamızı destekler veya farklılık ifade eden başka araştırmalar tespit edilememiştir.

Yaş Değişkeni Bakımından

OMYLÖ ölçeğinin yaş değişkeni açısından elde edilen sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Şenol (2013) tarafından yapılan araştırma sonucu mevcut araştırmayla benzer bir sonuç elde edilerek yaş değişkeni açısından farklılık saptanmamıştır. Başka bir araştırmada ise okul öncesi öğretmenliği bölümünde öğretim gören öğrencilerin yaşları arttıkça yaratıcılık özelliklerinin azaldığı görülmektedir. Bu araştırmada 17-20 yaşlarındaki öğrencilerin 21 yaş üstü öğrencilerden daha fazla yaratıcılık sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla gençlerin yaratıcılık ve farklılık algılarının yaşları arttıkça rutin yapılması gereken işlerin dışına çıkılmadığı yorumuna ulaşılmıştır (Çetingöz, 2002). Batdal, Karaduman & Çiftçi (2002) ise okul müdürleri üzerine yapmış olduğu araştırmada ise okul yöneticilerinin yaşları arttıkça yaratıcılık özelliklerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Özellikle 40 yaş üzeri yöneticilerin diğer yaştaki yöneticilerden daha yaratıcı özellikler sergilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yöneticilik süresinde artışın yapılması gereken işlerden ayrılıp farklılık sergileme isteğinde yer alan yöneticilerin yaratıcılık anlamında daha cesur davranabileceği düşünülebilmektedir. Bu yorumun sonucunda daha genç yaşta görev alan yöneticilerin yaratıcılık anlamındaki davranışlarının yeterince desteklenmediği şeklinde de çıkarımda bulunulabilir. Özellikle 40 yaşa gelene kadar bireylerin yaratıcılık anlamında cesur kararlar vermek yerine bireylerin kendilerini kariyer anlamında ispatlamak için zaman harcamalarının da yaratıcılıklarının düşmesinde etkili olduğu düşünülmektedir (Çiftçi, 2002).

Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından

OMYLÖ ölçeğinin eğitim durumu değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Öztürk (2014) okul müdürlerinin görüşlerine göre, yapmış olduğu araştırma sonucunda yüksek lisanslı öğretmenlerin, lisans mezunu öğretmenlere nazaran yaratıcı liderlik özelliklerini daha fazla algıladıklarını saptamıştır. Çiftçi (2002) yapmış olduğu araştırmada mevcut araştırmamın ölçeğinin genelinde elde edilen sonuç gibi anlamlı farklılık tespit etmemiştir. Ancak çalışmasında yapmış olduğu ilginç saptamalar dikkat çekici görülmektedir. Bu saptamaya göre kişinin eğitim aldığı bölüm dışında yaratıcılık özelliklerinin pek gelişmediği şeklinde yorumlanmaktadır. Sebep olarak da aldığı eğitim hayatında analitik düşünmeye daha fazla ağırlık verilmesinden kaynaklanacağını düşünmektedir. Analitik düşünmenin kişilerin çocukluktan getirdiği yaratıcılık özelliklerinin sönmesine neden olduğunu varsaymaktadır. Hatta bu araştırma içerisinde analitik düşünmenin etkisi üzerine

aktarılan ilginç verilerden başka bir tanesi de; okul yöneticilerinin mezun olduğu okullara göre yaratıcı özelliklerin değişmesidir. Buna göre öğretmen okulundan mezun olan yöneticilerin, üniversite ve yüksek lisanslı yöneticilere nazaran yaratıcılık özellikleri daha yüksek çıkmıştır. Yüksek çıkmasına neden olarak da yöneticilerin bir alanda eğitim almaları ve analitik düşünmeye yoğunlaştırılmaları yaratıcılık özelliklerini kısıtladığı gibi ilginç bir saptamaya yer vermektedir.

Çalıştığı Kurum Değişkeni Bakımından

OMYLÖ ölçeğinin öğretmenlerin çalıştığı kurum değişkeni açısından istatistiksel verileri dikkate alındığında anlamlı farklılık olmadığı sunucuna ulaşılmaktadır. Çiftçi (2002) yapmış olduğu araştırmada mevcut araştırmadan farklı olarak resmi okullarda görev yapan yöneticilerin yaratıcılık özelliklerinin özel okulda görev yapan yöneticilerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacının beklentisi ise anlamlı farklılığın özel okulların lehine çıkmasıdır. Bunun nedeni olarak da özel okulların, resmi okullara nazaran imkânların fazla olmasını göstermiştir. Ancak sonuç resmi okulların lehine çıkmıştır. Bunun nedeni olarak araştırmacının yorumu ise maddi kaynakları yeterli olmayan resmi okul yöneticilerinin bu kaynakları bulabilme adına olmadık düşünceleri uygulayarak eldeki fırsatları yükseltmek için yaratıcılıklarını ister istemez arttırma adına çalışmalara yoğunlaştığı şeklindedir. Son olarak da özel okullarda görev yapan yöneticilerin kurum sahipleri tarafından sınırlandırıldığı şeklindeki yorumuyla resmi okulların yaratıcılık özelliklerinin yüksek çıkmasına ayrıca bir yorumu bulunmaktadır.

OMPLD Ölçeği İle OMYLÖ Ölçeği Arasındaki İlişki

OMPLD düzeyleri ile OMYLÖ düzeyleri arasında Pearson Korelasyon analizi sonuçlarına göre istatistiksel olarak pozitif yönde “düşük düzey” ilişki olduğu saptanmıştır. Düşük düzeyde olsa paternalist davranışlar okul müdürlerinde yaratıcılık özelliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Okul müdürleri çalışma ortamında öğretmenlerle belirlemiş olduğu amaçların kabul görmesi adına yüksek bir beklentiyle ortaya koyduğu paternalist davranışlar; farklılık anlamındaki cesur ve sıradışı yaratıcı davranış özelliklerini küçük düzeyde de olsa etkilemektedir. Bu sebeple paternalist davranışlar sergilemek yaratıcılığın gelişmesi adına sınırları belirli olarak kullanılması elzem bir davranış olarak görülebilir.

OMPLD ölçeğinin alt boyutlarından “aile havası ve hayırseverlik” ile OMYLÖ ölçeğinin alt boyutlarının (“girişimcilik ve etkili iletişim”, “değişime ve yeniliğe açıklık” ve “farklılık”) tümünde pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Buna göre okul ortamında oluşturulan aile havası okul yöneticilerinin tüm yaratıcılık özelliklerini etkilemekte ve yaratıcılığın gelişmesi adına dikkat edilip uygulanması gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

OMPLD ölçeğinin alt boyutlarından “otoriterlik ve müdahalecilik” ile OMYLÖ ölçeğinin (“girişimcilik ve etkili iletişim” ve “değişime ve yeniliğe açıklık”) alt boyutlarının tümü arasında negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Fakat “farklılık” alt boyutu arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bu da okullarda müdürlerin otoriter ve müdahaleci tutumlarının öğretmenler arasında istenmeyen bir durum algılanarak müdürlerin bu yönde daha çok efor harcamasına ve kafa yormasına neden olacağından yaratıcılıklarının önemli ölçüde etkilendiği görülmektedir.

4.5. Öneriler

- Okul müdürlerinin paternalist davranışları, yaratıcı liderlik özelliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu yüzden okulda, müdürlerin paternalist davranışlar sergilemesi, yaratıcılığı olumlu yönde arttıracığı anlatılarak, Eğitimde daha fazla paternalist liderlik sergilendiği belirlenen okullardaki iyi uygulamaların yaygınlaştırılması sağlanabilir.
- Okul müdürlerinin kadın öğretmenlere paternalist davranışları sergileme noktasında erkek öğretmenlere göre; bekâr öğretmenlere evli öğretmenlere göre; lisans mezunu öğretmenlere, yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre (daha az paternalist davranışlar algıladıklarını ifade ettiklerinden) daha hassas davranması gerekmektedir.
- Özel okulda çalışan okul müdürlerinin paternalist davranış sergileme noktasında devlet kurumunda çalışanlara oranla daha fazla paternalist davrandığı görülmektedir. Paternalizmin yaratıcılığı etkilediği düşünülünce özel okulda çalışan müdürlerden nasıl davrandıkları noktasında nitel bir araştırma ile detaylı bir değerlendirme ve analiz yapılabilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu araştırma birinci yazarın, ikinci yazar danışmanlığında yaptığı yüksek lisans tezinden oluşmaktadır. Yazarlar çalışmayı yayın etiğine uygun olarak hazırlamış olup tüm sorumluluk kendilerine aittir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazarlar çalışmaya eşit ölçüde katkıda bulunmuştur.

Çıkar Beyanı

Araştırmacılar, araştırma hazırlanırken; veri toplanması, sonuçların yorumlanması ve makalenin yazılması aşamalarında herhangi bir çıkar çatışması alanının bulunmadığını onaylamaktadırlar.

5. KAYNAKÇA

- Ada, D. B. (2012). *Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Okul Öncesi Yönetici Ve Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aktaş, T. (2019). *Okul Müdürlerinin Paternalistik Liderlik Davranışları ile Politik Taktikleri Arasındaki İlişkiler* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Aksoy, B. (2008). *The Relationship Between Paternalistic Leadership, Empowerment and Turnover Intention: An Empirical Study* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Andreasen, A. (2013). *Yaratıcı Beyin* (K. Güney, Çev.). Arkadaş Yayınevi, Ankara, 248s.
- Arslan, Ö. (2016). *Okul Yöneticilerinin Paternalist Liderlik Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Sosyal Bilimler Üniversitesi, Uşak.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma, *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 1(1), 11–32.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R. N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Z. Aycan (Ed.), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (s. 25-53) içinde. Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Balay, R. (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1), 41-78.
- Balay, R., Kaya, A., & Melik, G. (2014). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık ile Yönetimsel Etkililik Algıları Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(2), 439-466.
- Baltaş, A. (2018). *Türk Kültüründe Yönetmek*. Remzi Kitabevi, Ankara, 254s.
- Batdal Karaduman, G. & Çiftçi, C. (2018). Sınıf Öğretmenlerinin Yaratıcılığı Destekleyici Davranışlarının İncelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 8(3), 242-262. <https://doi.org/10.19126/suje.406650>
- Börekçi, D. Y. (2009). Paternalist Leadership Style’s Evolution In e-Culture. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2), 103-109.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün Özcan, E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Yayınları, Ankara, 392s.

- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi, Ankara, 201s.
- Cerit, Y. (2012). Okulun Bürokratik Yapısı ile Sınıf Öğretmenlerinin Profesyonel Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(4), 497-521.
- Cerit, T., Özdemir, T., & Akgün, N. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 87-99.
- Cesur, D. K. (2015). *Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Cesur, D. K., Erkilet, A., & Taylan, H. H. (2015). Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 14(1), 87-116.
- Cevizci, A. (2000). Paradigma Felsefe Sözlüğü, (4.basım), Paradigma Yayınları, İstanbul, 1896s. Chao, Y. T. (1995). Culture and work organization: The Chinese case. H. Kao, H. Sinha, & S. H. Ng (Ed.), *Effective organizations and social values* (s. 28-35) içinde. Sage Publications.
- Cheng, B. S., Chou L. F., Wu T. Y., Huang, M. P., & Farh J. L. (2004). Paternalist Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leader Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Çeliköz, M. & Erişen, Y. (2017). EPÖ Alanında Görev Yapan Eğitim Bilimcilerin Yapılandırmacılıkla İlgili Görüşleri: Bir Karma Yöntem Araştırması. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 286-304.
- Çetingöz, D. (2002). *Okulöncesi Eğitimi Öğretmenliği Öğrencilerinin Yaratıcı Düşünme Becerilerinin Gelişiminin İncelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Çiftçi, Y. (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Dağlı, A. & Ağalday, B. (2018). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(66), 518-534.
- Dursun, İ. E. (2020). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Okul Kültürüne Etkisi, Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi, 3(4): 284-302.
- Dorfman, P. W. & Howell, J. P. (1988). Dimensions Of National Culture And Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited. *Advances in international comparative management*, 3(1), 127-150.
- Emir, S., Erdoğan, T., & Kuyumcu, A. (2007). The Relationship Between Creative Thinking Levels and Socio-Cultural Characteristics Of Turkish Language Teaching Students. *HAYEF: Journal of Education*, 4(1), 73-87.
- Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışlarının Psikolojik Sözleşme Bağlamındaki Beklentileri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 101-118.
- Goodell, E. W. (1985). Recycling of Murein By Escherichia Coli. *Journal of bacteriology*, 163(1), 305-310.
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.

- Gündüz, H. B. & Doğan, A. (2009). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Yaratıcılık Düzeyleri, In First International Congress of Educational Research, Cilt:15, Sayı:59, 1138 – 1156, Çanakkale.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of international business studies*, 37(6), 882-896.
- Jackman, M. R. (1994). *The Velvet Glove: Paternalism and Conflict In Gender, Class, and Race Relations*. University of California Press.
- Karagöz, Y. (2010). Nonparametrik Tekniklerin Güç ve Etkinlikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 18-40.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayıncılık, Ankara, 310s.
- Kaygısız, E. (2015). *The Relationship Between Paternalistic Leadership Leader-Member Exchange (Lmx) and Job Stress: An Exploratory Research on Workers From Private And Public Sectors in Turkey* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kim, U. M. (1994). Significance of Paternalism And Communalism in The Occupational Welfare System of Korean Firms: A National Survey. *Cross Cultural Research and Methodology*, 18(1), 251-266.
- Lovelace, J. B. & Hunter, S. T. (2013). Charismatic, Ideological and Pragmatic Leaders Influence on Subordinate Creative Performance Across The Creative Process. *Creativity Research Journal*, 25(1), 59-74.
- Mangır, M. O. & Çağatay, N. A. (1991). Alt ve Üst Sosyo-Ekonomik Düzeydeki Dokuz Yaş Çocuklarının Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 79(15), 10-19.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı Liderlik*. Öncü Kitap, Ankara, 166s.
- Marşap, A. (2009). *Yaratıcı liderlik: 21. Yüzyılda Yaratıcı Liderişim ve Yönetişim*. Gazi Kitabevi, Ankara, 503s.
- Mete, Y. A. & Serin, H. (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24), 147-159.
- Nartgün, Ş. ve Kaya, A. (2016). Özel Okul Velilerinin Beklentileri Doğrultusunda Okul İmajı Oluşturma. *Journal of Research in Education and Teaching*, 5(2), 154–167.
- Newton, L. & Baverton, S. (2012). Pre-service teachers' conceptions of creativity in elementary school English. *Thinking Skills and Creativity*, 7, 165-176.
- Northouse, P. G., (2016). *Leadership Theory and Practice*, Sage Publications, London, 494s
- Öncü, T. (2003). Torrance Yaratıcı Düşünme Testleri-Şekil Testi Aracılığıyla 12-14 Yaşları Arasındaki Çocukların Yaratıcılık Düzeylerinin Yaş ve Cinsiyete Göre Karşılaştırılması. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 43(1), 221-237.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Pegem A Yayıncılık, Ankara, 216s.
- Özgenel, Mustafa & Dursun, İsmail Eray (2020) Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Okul Kültürüne Etkisi. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 2020, 3.4: 284-302.
- Öztürk, M. (2014). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri ile Okul İklimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özusağlam, E., Atalay, A., & Toprak, S. (2009). WEB Tabanlı Anket Hazırlama Sistemi. XI. Akademik Bilişim Konferansı, (11-13 Şubat), Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.

- Padavic, I. & Earnest, W. R. (1994). Paternalism as a component of managerial strategy. *The Social Science Journal*, 31(4), 389-405.
- Paker, C. (2000). Örgütlerde Güç ve Otorite. Z. Aycan (Ed.), *Akademisyenler ve profesyoneller bakış açısıyla Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları* (s. 337-341) içinde. Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Saylık, A. (2012). *Ortaöğretim Okullarında İnfornel İlişkiler ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. [Yayımlanmış yüksek lisans tezi]. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Saylık, A. (2017). *Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Hofstede’nin Kültür Boyutları Arasındaki İlişki* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Saylık, A , Aydın, İ . (2020). Development of The Paternalist Leadership Behavior Scale of School Principals: Validity and Reliability Study . *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)* , 53 (1) , 273-300 . DOI: 10.30964/auebfd.631892
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2004). *A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling*. Psychology Press.
- Silin, R. H. (1976), *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises*. Harvard University Asia Center.
- Soylu, S. (2011). Creating a family or loyalty-based framework: The effects of paternalistic leadership on workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 99, 217-231.
- Suber, P. (1999). Paternalism. C. B. Gray (Ed.), *Philosophy of law: An encyclopedia* (s. 632-635) içinde. Garland Publication.
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., & Örselli, E. (2016). Kamu yönetiminde liderlik: Yönetici ve çalışanların liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(2), 73-96.
- Şenol, B. (2013). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yaratıcılık Davranışları ve Mizah Anlayışları* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H., & Bıyıkbeyi, T. (2017). Paternalist Liderlik ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği. *Assam Uluslararası Hakemli Dergi*, 4(8), 70-87.
- Uçar, R. (2015). İlkokul Öğretmenlerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon ve Yaratıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişki [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dicle Üniversitesi.
- Uçar, R. & Sağlam, E. (2019). Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 417-435.
- Uslu, Y. D. (2011). Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 419-444
- Yaman, T. (2011). *Yöneticilerin Paternalist Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kara Harp Okulu.
- Yanık, O. (2007). *Yaratıcılık*. Reklam Yaratıcıları Derneği, İstanbul, 185s.
- Wren, D. A. (2005). *The history of management thought*. John Wiley & Sons, 519p.

6. EXTENDED ABSTRACT

Introduction;

To examine with variations in research what effects of paternalistic and creative leadership which researched recently and being popular leadership types have in the school environment and the results about which one of these leadership types highly preferred also by taking into account the opinions of teachers is determined as a main goal the research.

The purpose of this research is to determine what level of paternalist leadership behaviors and creative leadership characteristics of school principals working in Kahramanmaraş according to the teachers' perspectives and whether the relationship between these two variables is meaningful or not.. In addition, it also aims to whether these two variables show a meaningful difference about their general and sub-dimensions "gender, marital status, educational status, the level of institution according to the sector depended on, the age, the service period and the type of place of residence of the institution where he works.

In line with the purpose of the research, answers to the following questions were looked for according to the opinions of the teachers:

Q.1. What are the levels of school principals' paternalistic leadership behaviors and creative leadership characteristics?

Q.2. Paternalistic leadership behavior levels of school principals;

- 2.a. gender,
- 2.b. marital status,
- 2.c. age,
- 2.d. educational status,
- 2.e. the institution sector she/he works in,

Does it show a statistically meaningful difference according to these variables?

Q.3. Levels of creative leadership characteristics of school principals;

- 3.a. gender,
- 3.b. marital status,
- 3.c. age,
- 3.d. educational status,
- 3.e. the institution sector she/he works in,

Does it show a statistically significant difference according to the variables?

Q4. Is there a statistically significant relationship between school principals' paternalistic leadership behaviors and creative leadership characteristics?

The current study is valuable because it will contribute to the creation of new management understandings by seeing how paternalist leadership and creative leadership affect school administrators' management approaches in the perspective of our country's cultural values.

Method;

The study is a quantitative research and was designed in the relational survey model, one of the survey models. The universe of the research consists of approximately 13,854 teachers working in all districts of Kahramanmaraş in the first semester of the 2020-2021 academic year. In this study, the "Personal Information Form" developed by the researcher and the "Paternalist Leadership Behavior Scale of School Principals (OMPLD)" developed by Saylık and Aydın (2020) and the "School Managers' Questionnaires" developed by Uçar and Sağlam (2019) were used. Creative Leadership Characteristics (OMYLÖ)" scales were used. In the current study, data were collected with the Web Based Google data collection tool. Analysis of Data: Research data were analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0.

Results;

According to the teachers' opinions of the OMPLD scale; The fact that the level of perception of the paternalistic behaviors of the principals in their schools has an average of $\bar{X}=2.89$ indicates that principals apply to the paternalistic behaviors in a large scale. There was a significant difference in the gender variable of the OMPLD scale, and the result was statistically in favor of men. It was determined that there was a significant difference in the marital status variable of the OMPLD scale in general. According to this, the effect size is small and it is seen that it is significant in favor of married people. It was concluded that there was no significant difference according to the age variable of the OMPLD scale. It was seen that there is no significant difference in the overall scale according to the educational status variable of the OMPLD scale. It was seen that there was a statistically significant difference in the overall scale according to the institution variable of the OMPLD scale.

According to the result obtained in the OMYLÖ scale, the teachers average level of perception of the creativity features of the principals working in their schools was found as $\bar{X}=3.80$; shows that school principals show a strong creative characteristic. It was concluded that there was no statistically significant difference in terms of the gender variable of the teachers' OMYLÖ scale. It was concluded that there was no statistically significant difference according to the marital status variable of the OMYLÖ scale. It was concluded that there was no statistically significant difference was found in the results of the OMYLÖ scale in terms of age variable. There was no statistically significant difference in the educational status variable of the OMYLÖ scale. Considering the statistical data of the OMYLÖ scale in terms of the variable of the institution where the teachers work, it was concluded that there is no significant difference.

According to the results of Pearson Correlation analysis between OMPLD levels and OMYLÖ levels, there was a statistically positive "low level" relationship. Although at a low level, paternalistic behaviors positively affect the creativity characteristics of school principals. A positive relationship was stated in all of the sub-dimensions of the OMPLD scale, "family atmosphere and philanthropy" and the sub-dimensions of the OMYLÖ scale ("entrepreneurship and effective communication", "openness to change and innovation" and "difference"). It was stated that there is a negative relationship between "authoritarianism and interventionism", which are sub-dimensions of the OMPLD scale, and all sub-dimensions of the OMYLÖ scale ("entrepreneurship and effective communication" and "openness to change and innovation"). However, it was determined that there was no relationship between the "difference" sub-dimension.

Suggestions;

- School principals' paternalistic behaviors affect their creative leadership characteristics in a positive way. So, it can be provided that good practices are common in schools where more paternalistic leadership showed in education by explaining that showing paternalistic behaviors of principals will increase creativity in a positive way.
- Compared to male teachers, school principals exhibit paternalistic behaviors towards female teachers; to single teachers compared to married teachers; Teachers with a bachelor's degree should be more sensitive than teachers with a master's degree (since they state that they perceive less paternalistic behaviors).