

T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YARATICI ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN YÖNETİCİ TUTUMLARI
(Erzincan İli Örneği)

Yüksek Lisans Tezi

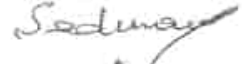
Hazırlayan
Çiğdem SELVİ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZUOĞLU

Bolu–2007

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Çiğdem SELVİ' ye ait "İlköğretim Okullarında Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları" adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ OLARAK kabul edilmiştir.
31/08/2007

Üye (Tez Danışmanı): Yrd. Doç.Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU 
Üye : Yrd. Doç.Dr. Bahri AYDIN 
Üye: : Yrd. Doç.Dr. Kaya YILDIZ 

Prof. Dr. Uğur ESER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YARATICI ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN YÖNETİCİ TUTUMLARI

Çiğdem SELVİ

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU

Ağustos, 2007, xxii+172 sayfa

Bu araştırmanın amacı; İlköğretim kurumlarını yaratıcı örgüt kültürü açısından değerlendirmek, yöneticilerin tutumlarını, yeterlilik ve yetersizliklerini belirlemek ve öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinden yararlanarak çözüm önerileri geliştirmektir.

Araştırmanın evreni, 2006–2007 öğretim yılında, Erzincan Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Merkez İlçe sınırları içinde bulunan toplam 34 İlköğretim okulunda görev yapan yönetici (müdür ve müdür yardımcıları) ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise 118 öğretmen ile 72 yönetici olmak üzere toplam 190 katılımcıdan oluşmaktadır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “cinsiyet, kıdem, öğrenim durumları, görev” değişkenlerinden oluşan kişisel bilgi formu, İkinci bölümde ise, 24 maddeden oluşan “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları” ölçeği bulunmaktadır. Bu iki bölüm tek anket formu haline getirilerek anketin tamamı örneklemeindeki 72 ilköğretim okulu yöneticisine ve ilköğretim okulunda görevli 118 öğretmene uygulanmıştır. Değerlendirmeye ise 65 ilköğretim okulu yöneticisinin ve 118 öğretmenin anketi alınmıştır.

Elde edilen bilgiler “SPSS 13.0 for Windows (Statistical Package For Social Sciences)” paket programı yoluyla yüzde, frekans, t-test, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Tukey HSD testi, Post Hoc Tukey HSD kullanılarak analiz edilmiş olup tüm istatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi $p: .05$ olarak alınmıştır.

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Cinsiyet değişkenine bakıldığında araştırmaya katılan ilköğretim yöneticilerinin 59’u erkek 6’sı kadın, öğretmenlerin 65’i erkek 53’ü kadındır.
2. Yüksek lisans eğitimi almış yönetici sayısı öğretmenlere göre daha düşük orandadır ve araştırma örnekleminde doktora mezunu ilköğretim yöneticisi bulunmamaktadır.
3. Öğretmen ve yöneticilere göre, okul yöneticileri takım çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı panel, seminer, yurt içi ve yurt dışı kurslar gibi sosyal etkinlikleri nadiren düzenlemektedir.
4. Yöneticiler yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için dışarıdan yeterince uzman temin edilmediği görüşünderken öğretmenler bu tarz eğitimlerin hiç yapılmadığını belirtmektedirler.
5. Yönetici ve Öğretmenler, okul yöneticileri tarafından kurum içinde yenilikler ve değişim için mali desteğin yeterince sağlanmadığını, başarılı personelin takdir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle çok nadir mükâfatlandırıldığını, uzun dönemli programların ve planların şekillendirilmesinde çalışanların katılımın yeterince sağlanmadığı görüşünü paylaşmaktadırlar.

6. Erkek ve kadın katılımcılar okul yöneticilerini yaratıcı yöneticilik tutumları açısından “orta” düzeyde başarılı bulmuşlardır. Katılımcıların cinsiyetleri algılarını etkileyen bir değişken olmamıştır.
7. Araştırma sonucunda daha fazla mesleki kıdeme sahip yönetici ve öğretmenler arasında yaratıcı yönetici tutumları açısından farkın anlamlı olmadığı görülmektedir.
8. Ön lisans mezunu katılımcıların, doktora mezunu katılımcılara göre yaratıcı yönetici tutumları açısından okul müdürlerini daha başarılı buldukları söylenebilir.
9. Yöneticiler kendilerini yaratıcı yöneticilik tutumları açısından çok başarılı bulurken öğretmenler bu başarının orta düzeyde olduğunu düşünmektedirler.
10. Yöneticiler sosyal moral ve yükselmeye yönelik güdüleyicilerin uygulanması konusunda kendilerini “genellikle” başarılı bulurken, öğretmenler onları yeterince başarılı bulmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcı Örgüt Kültürü, Yaratıcılık, Yönetici

ABSTRACT**ADMINISTRATORS' ATTITUDES RELATED TO CREATIVE
ORGANIZATIONAL CULTURE IN PRIMARY EDUCATION SCHOOLS**

Çiğdem SELVİ

Master Thesis

Sub-Department of Educational Administration and Supervision

Thesis Supervisor: Assist. Prof.Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU

August, 2007, xxii + 172 Pages

The purpose of this research was to assess the primary education institutions from the viewpoint of the creative organizational culture to determine the efficient and inefficient attitudes of the administrators through the opinions of teachers and administrators and to submit suggestions.

The population the research included the administrators, assistant administrator and teachers working in 34 primary education schools located in Central Province (downtown) in Erzincan Directorate of National Education during 2006-2007 Academic Year. The sub-population of the research covered 118 teachers and 72 administrators, totally 190 participants.

As a data gathering instrument, the questionnaire with two parts was used. In the first part of the questionnaire, there was a personal information related to “sex, seniority, level of education duty variables”. In the second part, there was a scale called “Creative Organizational Cultural Attitudes of Administrators” with 24 items. These two parts were united and applied to 72 primary school administrators and 118 teachers working in the primary education school as indicated in the sub-population.

The gathered data were analysed by “SPSS 13.0 for Windows (statistical package for Social Sciences and statistical procedures; percent, frequency, t-test, one-way variance analysis were used and the level of significance in all of the statistical procedures were accepted as $p=.05$).

According to the findings of the research, the following results were achieved:

1. By sex, primary school administrators who are 59 male and 6 female, teachers who are 65 male and 53 female.
2. The ratio of administrators receiving master education is lower than the teachers.
3. According to the ideas of the teachers and administrators, school administrators have organized panels, seminars, courses in abroad social activities such as in order to improve the team work and working adjustment.
4. While the administrators declared that they didn't hire the sufficient number of experts, the teachers declared that they didn't hire any expert.
5. The teachers and administrators, of the research shared the idea that school administrators didn't provide the fiscal support for the innovations and change, they motivated the successful personnel materialistic and moral incentives with appreciation, promotion, premium very rarely and there wasn't sufficient participation of the staff in the modification of the long term programmes and plans.
6. Male and female participants found the school administrators to be successful at "intermediate" level. The sex variable didn't affect the perceptions of the participants
7. In the conclusion of the research it was found that there wasn't a significant difference between the administrators and teachers with much more vocational seniority from creative administrative attitudes.

8. The participants with pre-license education have found the school administrators more successful than the participants with doctoral level of education.
9. Administrators have found themselves very successful, but the teachers have found this success at intermediate level from creative administrative points of view
10. The administrators have found themselves as “generally successful” but the teachers haven’t found them “successful enough” , related to social, moral and promotional incentives

Key words: Creative Organizational Culture, Creativity, Administrator

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın gerçekleşmesi sırasında her aşamasında gerekli anlayışı ve nezaketi gösteren yardım, destek ve sevgisini hiçbir zaman esirgemeyen ve birlikte çalışmaktan onur duyduğum saygıdeğer hocam ve tez danışmanım sayın Yrd.Doç.Dr. Şaduman KAPUSUZOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca öğrenimim süresince üzerimde emeği bulunan beni destekleyen, cesaretlendiren Eğitim Fakültesi'nin değerli öğretim elemanları Prof. Dr. Esergöl BALCI BUCAK'a, Prof. Dr. A. Canan ÇETİNKANAT'a, Prof. Dr. Ali GÜLER'e, Doç. Dr. Sadegül Akbaba ALTUN'a, Yrd. Doç Dr. Yusuf CERİT'e, Yrd. Doç Dr. Bahri AYDIN'a, Yrd. Doç Dr. Kaya YILDIZ'a, Yrd. Doç.Dr. Tuncay ÖZDEMİR'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmada anket sorularını içtenlikle cevaplayarak çalışmanın ortaya çıkmasını sağlayan ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

İhtiyaç duyduğum çalışma ortamında sabır ve sevgileriyle bana sürekli yardımcı olan biricik annem ve aileme de şükranlarımı sunarım.

Ağustos 2007-Bolu

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	ix
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ.....	xvii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xxiii
BÖLÜM I	
I-GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi	4
1.3. Alt Problemler.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Sayıtlılar.....	6
1.6. Sınırlılıklar.....	6
1.7. Tanımlar.....	6
BÖLÜM II	
II-KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR.....	8
2.1. Kuramsal Temeller.....	8
2.1.1. Yaratıcılık.....	8
2.1.2. Yaratıcılık süreci.....	13
2.1.2.1. Hazırlık.....	14
2.1.2.2. Konsantrasyon.....	14
2.1.2.3. Dinlenme (Kuluçka).....	14
2.1.2.4. İlham.....	15
2.1.2.5. Değerlendirme.....	15
2.1.3. Yaratıcı kişilik özellikleri.....	18
2.1.4. Yaratıcılığın engelleri.....	25
2.1.4.1. Yaratıcılığı engelleyen kişisel engeller.....	25
2.1.4.2. Yaratıcılığı engelleyen örgütsel engeller.....	27

2.1.5. Yaratıcı örgüt kültürü.....	28
2.1.6. Yaratıcı okul kültürü.....	38
2.1.7. Yaratıcı yönetici.....	45
2.1.8. Yaratıcı okul yöneticisi.....	59
2.2. İlgili Araştırmalar.....	62
2.2.1. Yurt içinde yapılan ilgili araştırmalar.....	63
2.2.2. Yurt dışında yapılan ilgili araştırmalar.....	68
BÖLÜM III	
III-YÖNTEM.....	69
3.1. Araştırma Yöntemi.....	69
3.2. Evren ve Örneklem.....	69
3.3. Veri Toplama Teknikleri.....	72
3.3.1. Veri toplama aracı.....	72
3.3.2. Verilerin toplanması.....	73
3.4. Veri Çözümleme Teknikleri.....	74
BÖLÜM IV	
IV-BULGULAR.....	75
4.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular.....	75
4.1.1. Cinsiyet.....	75
4.1.2. Mesleki kıdem....	76
4.1.3. Öğrenim durumu.....	76
4.1.4. Görev	77
4.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	77
4.2.1. Takım çalışması ve iş uyumunu artırıcı sosyal etkinliklere ilişkin bulgular.....	77
4.2.2.Hataların doğal bir öğrenme yöntemi olarak kabulüne ilişkin bulgular.....	79
4.2.3. Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için uzman temin edilmesine ilişkin bulgular.....	81

4.2.4. Özel yeteneklerin dikkate alınmasına ilişkin bulgular.....	82
4.2.5. Yenilikçi ve yaratıcı tutumlarının teşvik edilmesine ilişkin bulgular.....	84
4.2.6. Öz disiplinli, sorumlu ve olgun birey olmanın özendirilmesine ilişkin bulgular.....	86
4.2.7. Yetki aktarımı ve paylaşımına ilişkin bulgular.....	88
4.2.8. Adil ödüllendirmeye ilişkin bulgular.....	90
4.2.9. Yenilikler ve değişim için mali destek sağlanmasına ilişkin bulgular.....	91
4.2.10. Duygusal sorunların aşılması ve eleştirilerin ortaya konulmasının teşvikine ilişkin bulgular.....	93
4.2.11. Maddi ve manevi ödüllerle mükâfatlandırmaya ilişkin bulgular.....	95
4.2.12. Problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümüne ilişkin bulgular.....	97
4.2.13. Başarıya ulaşmada farklı yöntemlerin kullanılabilirliğine ilişkin bulgular.....	99
4.2.14. Biz bilincinin aşılmasına ilişkin bulgular.....	101
4.2.15. Özgüvene ilişkin bulgular.....	103
4.2.16. Organizasyon amaçları ve başarı düzeylerinin ifade edilmesine ilişkin bağlar.....	104
4.2.17. Bireysel yetenekleri geliştirmeye ilişkin bulgular.....	106
4.2.18. Uzun dönemli plan ve programlara çalışanların ilişkin bulgular.....	108
4.2.19. Kariyer başarılarının bireysel başarılarla dayandırılmasına ilişkin bulgular.....	110
4.2.20. Hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanmasının teşvik edilmesine ilişkin Bulgular.....	112
4.2.21. Karar sürecine katılıma ilişkin bulgular.....	114
4.2.22. Açık sistem yönetimine ilişkin bulgular.....	116

4.2.23. Yönetimsel engel ve kısıtlamaların azaltılmasına İlişkin	
Bulgular.....	117
4.2.24. Yaratıcı fikir toplantılarının düzenlenmesine İlişkin	
bulgular.....	119
4.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	121
4.3.1. Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına	
ilişkin algıların cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması.....	121
4.3.2. Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına	
ilişkin algıların mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırılması	122
4.3.3. Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına	
ilişkin algıların öğrenim durumuna göre karşılaştırılması.....	123
4.3.4. Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına	
ilişkin algıların görev değişkenine göre karşılaştırılması.....	125

BÖLÜM V

V-SONUÇLAR VE TARTIŞMA.....	126
5.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	126
5.1.1. Cinsiyet.....	126
5.1.2. Mesleki kıdem.....	126
5.1.3. Öğrenim durumu.....	127
5.1.4. Görev durumu.....	127
5.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	128
5.2.1. Takım çalışması ve iş uyumunu artırıcı sosyal etkinlikler	
düzenlenmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	128
5.2.2. Hataların doğal bir öğrenme yöntemi olarak kabul	
edilmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	129
5.2.3. Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için uzman temin	
edilmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	129
5.2.4. Özel yeteneklerin dikkate alınması ilişkin sonuçlar ve	
tartışma.....	130
5.2.5. Yenilikçi ve yaratıcı tutumların teşvik edilmesine ilişkin	
sonuçlar ve tartışma.....	131

5.2.6. Öz disiplinli, sorumlu ve olgun birey olmanın özendirilmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma	132
5.2.7. Yetki aktarımı ve paylaşımına ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	133
5.2.8. Adil ödüllendirmeye ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	133
5.2.9. Yenilikler ve değişim için mali destek ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	134
5.2.10. Duygusal sorunların aşılması ve eleştirilerin ortaya konulmasının teşvikine ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	135
5.2.11. Maddi ve manevi ödüllerle mükâfatlandırma yapılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma	136
5.2.12. Problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümüne ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	136
5.2.13. Başarıya ulaşmada farklı yöntemlerin kullanılabilirliğine ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	137
5.2.14. Biz bilincinin aşılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	138
5.2.15. Özgüvene ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	138
5.2.16. Organizasyon amaçları ve başarı düzeylerinin ifade edilmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	139
5.2.17. Bireysel yetenekleri geliştirmeye ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	140
5.2.18. Uzun dönemli plan ve programlara çalışanların katılımına ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	140
5.2.19. Kariyer başarılarının bireysel başarılarla dayandırılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	141
5.2.20. Hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanmasının teşvik edilmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	142
5.2.21. Karar sürecine katılım ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	142
5.2.22. Açık sistem yönetimine ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	143
5.2.23. Yönetimsel engel ve kısıtlamaların azaltılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	143

5.2.24. Yaratıcı fikir toplantıları düzenlenmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	144
5.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	145
5.3.1. yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin algıların cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	145
5.3.2. Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin algıların mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	146
5.3.3. Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin algıların öğrenim durumu değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	146
5.3.4. Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin algıların görev değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma.....	147
BÖLÜM VI	
VI-ÖNERİLER.....	148
6.1. Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler.....	148
6.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	149
KAYNAKÇA.....	150
EKLER.....	163
EK 1. Yönetici Anket Formu.....	163
EK 2. Öğretmen Anket Formu	167
EK 3. Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma İzin Onayı.....	171
EK 4. Anket İzni.....	172

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. Yaratıcılığın Engelleri	26
Tablo 2. Klasik ve Yaratıcı Eğitimin Karşılaştırması	42
Tablo 3. Erzincan Merkez İlçeye Bağlı İlköğretim Okulları	70
Tablo 4. Araştırmada Uygulanan Anket Sayıları ve Dönen Anket Sayıları	71
Tablo 5. Beşli Dereceleme Ölçeği Puan Tablosu.....	73
Tablo 6. İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerinden Değerlendirmeye Alınan Genel Anket Sayısı ve Oranı	74
Tablo 7. İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Kişisel Bulgular	75
Tablo 8. İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Kişisel Bulgular.....	76
Tablo 9. İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenim Durumlarına İlişkin Kişisel Bulgular.....	76
Tablo 10. İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerinin Görev Durumlarına İlişkin Kişisel Bulgular.....	77
Tablo 11. Katılımcıların “ Takım Çalışması ve İş Uyumunu Artırıcı Sosyal Etkinlikler Düzenlenmesi”ne İlişkin Görüşleri.....	78
Tablo 12. Görev Değişkenine Göre Okulda Takım Çalışması ve İş Uyumunu Artırıcı Sosyal Etkinlikler Düzenlenmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	79
Tablo 13. Katılımcıların “Hataların Doğal Bir Öğrenme Yöntemi Olarak Kabulü”ne İlişkin Görüşleri.....	79
Tablo 14. Görev Değişkenine Göre Okulda Hataların Doğal Bir Öğrenme Yöntemi Olarak Kabulüne İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	80
Tablo 15. Katılımcıların “Yaratıcı Düşüncenin Geliştirilmesi İçin Uzman Temin Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri.....	81
Tablo 16. Görev Değişkenine Göre Okulda Yaratıcı Düşüncenin Geliştirilmesi İçin Uzman Temin Edilmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamaların Karşılaştırılması.....	82

Tablo 17.	Katılımcıların “Çalışanların Görevlendirilmesinde Özel Yeteneklerin Dikkate Alınması”na İlişkin Görüşleri.....	83
Tablo 18.	Görev Değişkenine Çalışanların Görevlendirilmesinde Özel Yeteneklerin Dikkate Alınması İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamaların Karşılaştırılması.....	84
Tablo 19.	Katılımcıların “Yenilikçi ve Yaratıcı Tutumların Teşvik Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri.....	85
Tablo 20.	Görev Değişkenine Okulda Yenilikçi ve Yaratıcı Tutumların Teşvik Edilmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamaların Karşılaştırılması.....	86
Tablo 21.	Katılımcıların “Çalışanların Öz Disiplinli, Sorumlu ve Olgun Birey Olmalarının Özendirilmesi”ne İlişkin Görüşleri.....	86
Tablo 22.	Görev Değişkenine Okulda Çalışanların Öz Disiplinli, Sorumlu ve Olgun Birey Olmalarının Özendirilmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	87
Tablo 23.	Katılımcıların “Bir Takım Yetkilerin Alt Kademelere Aktarılarak, Paylaşımının Sağlanması”na İlişkin Görüşleri.....	88
Tablo 24.	Görev Değişkenine Göre Bir Takım Yetkilerin Alt Kademelere Aktarılarak, Paylaşımının Sağlamasına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	89
Tablo 25.	Katılımcıların “Bireyler Arasında Adil Bir Ödüllendirme Yapılması”na İlişkin Görüşleri.....	90
Tablo 26.	Tablo 25. Görev Değişkenine Göre Okulda Bireyler Arasında Adil Bir Ödüllendirme Yapılmasına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	91
Tablo 27.	Katılımcıların “Yenilikler ve Değişim İçin Mali Destek Sağlanması”na İlişkin Görüşleri.....	92
Tablo 28.	Görev Değişkenine Göre Okulda Yenilikler ve Değişim İçin Mali Destek Sağlanmasına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamaların Karşılaştırılması.....	93

Tablo 29.	Katılımcıların “Duygusal Sorunların Aşılması ve Eleştirilerin Ortaya Konulmasının Teşviki”ne İlişkin Görüşleri.....	94
Tablo 30.	Görev Değişkenine Göre Okulda Duygusal Sorunların Aşılması ve Eleştirilerin Ortaya Konulmasının Teşvikine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı.....	95
Tablo 31.	Katılımcıların “Yaratıcı Düşünme Konusunda Başarılı Personelin Maddi ve Manevi Ödüllerle Mükâfatlandırılmaları”na İlişkin Görüşleri.....	96
Tablo 32.	Görev Değişkenine Göre Okulda Yaratıcı Düşünme Konusunda Başarılı Personelin Maddi ve Manevi Ödüllerle Mükâfatlandırılmalarına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	97
Tablo 33.	Katılımcıların “Problemlerin Ortaya Çıkarılması Ve Etkin Çözümü İçin, Grup Ve Arkadaş Değerlerinin Aşılmasına Ortam Sağlanması”na İlişkin Görüşleri.....	98
Tablo 34.	Görev Değişkenine Göre Okulda Problemlerin Ortaya Çıkarılması Ve Etkin Çözümü İçin, Grup Ve Arkadaş Değerlerinin Aşılmasına Ortam Sağlanmasına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamaların Karşılaştırılması.....	99
Tablo 35.	Katılımcıların “Çalışanların Başarıya Ulaşmada Farklı Yöntemler Kullanmalarına İzin Verilmesi Ve Bunun İçin Zaman Tanınması”na İlişkin Görüşleri.....	100
Tablo 36.	Görev Değişkenine Göre Okulda Çalışanların Başarıya Ulaşmada Farklı Yöntemler Kullanmalarına İzin Verilmesi Ve Bunun İçin Zaman Tanınmasına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamaların Karşılaştırılması.....	101
Tablo 37.	Katılımcıların “Çalışanlara Biz Bilinci Aşıl原因arak; Birliktelik, Çalışma Ahlakı Ve Sadakat Kavramlarının Öneminin Vurgulanması”na İlişkin Görüşleri.....	101
Tablo 38.	Görev Değişkenine Göre Okulda Çalışanlara Biz Bilinci Aşıl原因arak; Birliktelik, Çalışma Ahlakı Ve Sadakat Kavramlarının Öneminin Vurgulanma Düzeyine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamaların Karşılaştırılması.....	102

Tablo 39.	Katılımcıların “Çalışanların Özgüvenlerini Kaybetmemelerinin Sağlanması”na İlişkin Görüşleri.....	103
Tablo 40.	Görev Değişkenine Göre Okulda Çalışanların Özgüvenlerini Kaybetmemelerinin Sağlanma Düzeyine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	104
Tablo 41.	Katılımcıların “Organizasyon Amaçları Ve Başarı Düzeylerinin Okul Çalışanlarına İfade Edilme Düzeyi”ne İlişkin Görüşleri.....	105
Tablo 42.	Görev Değişkenine Göre Organizasyon Amaçları Ve Başarı Düzeylerinin Okul Çalışanlarına İfade Edilme Düzeyine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	106
Tablo 43.	Katılımcıların “Bireysel Yeteneklerini Geliştirme Ve Bunlara Zaman Ayırma Konusunda Özerklik Sağlanması”na İlişkin Görüşleri.....	107
Tablo 44.	Görev Değişkenine Göre Bireysel Yeteneklerini Geliştirme Ve Bunlara Zaman Ayırma Konusunda Özerklik Sağlanma Düzeyine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması	108
Tablo 45.	Katılımcıların “Uzun Dönemli Plan ve Programlara Çalışanların Katılması”na İlişkin Görüşleri.....	109
Tablo 46.	Görev Değişkenine Göre Okuldaki Uzun Dönemli Plan ve Programlara Çalışanların Katılım Düzeyine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	110
Tablo 47.	Katılımcıların “Okulda Kariyer Başarılarının, Bireysel Başarılarına Dayandırılması”na İlişkin Görüşleri.....	111
Tablo 48.	Görev Değişkenine Göre Okulda Kariyer Başarılarının, Bireysel Başarılarına Dayandırılmasına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	112
Tablo 49.	Katılımcıların “Kullanılan Hizmet, Malzeme Ve Kavramların Sorgulanmasının Teşvik Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri.....	113
Tablo 50.	Görev Değişkenine Göre Okulda Kullanılan Hizmet, Malzeme Ve Kavramların Sorgulanmasının Teşvik Edilmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	114

Tablo 51.	Katılımcıların “Karar Sürecine Katılımın Teşvik Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri.....	114
Tablo 52.	Görev Değişkenine Göre Okulda Karar Sürecine Katılımın Teşvik Edilmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	115
Tablo 53.	Katılımcıların “Okulun Çevresi İle Sürekli Etkileşimli, Açık Bir Sistem Olarak Yönetilmesi”ne İlişkin Görüşleri.....	116
Tablo 54.	Görev Değişkenine Göre Okulun, Çevresi İle Sürekli Etkileşimli, Açık Bir Sistem Olarak Yönetilmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı....	117
Tablo 55.	Katılımcıların “Yönetimle İlgili Engel ve Kısıtların Azaltılması”na İlişkin Görüşleri.....	118
Tablo 56.	Görev Değişkenine Göre Yaratıcı Fikir Toplantılarının Düzenlenmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	119
Tablo 57.	Katılımcıların “Yaratıcı Fikir Toplantılarının Düzenlenmesi”ne İlişkin Görüşleri.....	119
Tablo 58.	Görev Değişkenine Göre Okulda Yaratıcı Fikir Toplantılarının Düzenlenmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	120
Tablo 59.	Cinsiyet Değişkenine Göre Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutamlarına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	121
Tablo 60.	Katılımcıların Toplam Algı Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Betimsel Verileri.....	122
Tablo 61.	Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	122
Tablo 62.	Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamaları İle İlgili Post Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları.....	123

Tablo 63. Katılımcıların Toplam Algı Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Betimsel Verileri.....	124
Tablo 64. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	124
Tablo 65. Görev Değişkenine Göre Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	125

ŞEKİLLER

	Sayfa
Şekil 1. Hargreaves'in Okul Kültürü Sınıflandırması.....	40
Şekil 2.Tüm Beyin Yaratıcılığı.....	48

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümde; problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Yeni bin yılda büyük dönüşümler içersinde olan dünyamız, her alanda yeniden yapılanmayı gerekli kılan bir süreç yaşamaktadır. Eski paradigmlar ve analiz araçlarıyla çözümlemenin yetersiz kaldığı bu sürece farklı bir anlayış ile bakılması gereği bulunmaktadır. Bunu başaran bireyler, örgütler, ülkeler başarılı olabilecek, diğerleri ise geride kalacaktır (İldız, 2003).

Yapılan birçok araştırma insan beyninin yaratıcılık kapasitesinin sınırsız olduğunu doğrulamaktadır. Bu anlamda çalışanlar örgütlerin sahip olduğu sınırsız ve değerli bir kaynak durumundadır. Tüm kaynakların etken kullanımının ve yenilikçiliğin rekabet gücünün ön koşulu olduğu bir ortamda kurumların bu “güç”ten en iyi biçimde yararlanmaları gerekmektedir. Bu kaynağın harekete geçirilmesi; çalışanların yaratıcı yeteneklerini kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri uygun örgütsel ve yönetsel koşulların oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Ancak bu koşulların ve dolayısıyla yaratıcı örgüt kimliğinin oluşturulması; uzun soluklu ve sistemli çabaları gerektiren oldukça zorlu bir süreçtir. Bu süreç, odak noktasında insanın ve insana farklı bir bakış açısının bulunduğu bir yönetim felsefesini gerektirmektedir (Özçer, 2002).

Günümüzde çoğu gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin eğitim örgütlerine yapılan en ağır eleştiri yaratıcılıktan yoksun olmalarıdır (Ataman, 1995). Türk Eğitim Sistemi’nde özellikle 1950 yılından günümüze kadar öğretim programlarında,

sınıf geçme sistemlerinde, örgütsel yapılar da çok sayıda reformlar yapılmış olmasına rağmen sayısal artışlar dışında özellikle nitelik açısından istenilen hedeflere henüz ulaşılamamıştır (şimşek,1997). İnternet yapılanmalarının oluşumu ve yaygınlaşması, eğitim öğretimde kullanılan araç ve yöntemlerdeki gelişmeler (Pehlivanoğlu, 1999), kültürel, siyasal, toplumsal farklılaşmalar, yeni öğrenme kuram ve modelleri, bireysel farklılıklar gibi olgularla birlikte eğitim örgütlerimiz yeni bir yapılanma ve yönetim anlayışına gereksinim göstermektedirler (şimşek, 1997).

İnsanoğlunun, besin ve enerji kaynaklarının gittikçe yok olması, kirliliğin artması, bazı türlerin yok olması, ülkeler arasındaki çatışmalar gibi günümüz dünyasındaki belli başlı sorunları göğüsleyip onlara çözümler üretmesi gerekmektedir. Belli başlı bu sorunların hepsine çözümler bulmak, yüksek yeteneği ve insanoğlunun üretkenliğini gerektirir. Bu nedenle öğrencilerin yaratıcılığını geliştirmek günümüz eğitiminde öncelik taşımaktadır (Davalıgil, 2007).

Bilgi ağında etkin olabilecek bireyler; düşünülecek şeyin ‘ne’ olduğunu değil; ‘nasıl’ olduğunu merak eden, çok yönlü, soyut, eleştirel, yaratıcı, yapıcı, mantıklı, analitik düşünen, bilginin nasıl kullanılacağını bilen, bireysel ve grupla iletişim halinde çalışan, benlik kavramı gelişmiş, problem çözebilen, yaşam boyu eğitimin sürekli liğine inanmış bireylerdir (Kalaycı, 2001). Yeni nesillerin eğitiminde daha ilkokul düzeyinden itibaren ezber ve tekrar ağırlıklı eğitim anlayışı yerine yaratıcı eğitim anlayışına geçilmelidir. Böylece kr krne bağlı, tutucu, yargılayıcı, öfke ve kin dolu nesil yerine; Türk toplumunun gerçek ihtiyaı olan zgr, orijinal fikirler sahibi, dinamik, yaratıcı nesiller yetiştirilebilir. Böylece yaratıcı öğrenim gören çocuklar yarın hangi alana girerlerse girsinler, çalışmalarına açık fikirlilik, hayal gücü ve kişisel yaklaşımlar getireceklerdir (Yavuz, 1989).

Örgütsel ortam ve ğretmen nitelikleri öğrencilerin yaratıcılığını belirlemede veya ortaya çıkarmada azımsanmayacak bir öneme sahiptir. Bürokratik rgt yapısındaki eğitim örgütlerimiz yaratıcılığın gelişmesinden çok uyumsuzluğı destekleyici yöndedir. Ne yazık ki hala bütün öğrencileri aynı kalıba sokma eğilimi eğitsel geleneklerimiz arasındadır (Baymur, 1984). Bu anlamda eğitim ortamları bireyin yaratıcı davranışlarını geliştirecek şekilde düzenlenmelidir (Sönmez, 1995). Yaratıcı davranışların geliştirilmesi, yaratıcılığı geliştiren programlarla, yaratıcılığı özendiren, ödüllendiren öğrenme ortamları ve ğretmen davranışları ile yaratıcı

öğrencilerin yeteneklerinin belirlenerek geliştirilmeye çalışılması ile mümkün olabilir. Böyle bir okul, öğrencilerin özerklik ve girişim özelliklerinin desteklendiği, merak duyguları köreltilmeyip ilgilerinin artırılmaya çalışıldığı, soru sormalarının desteklendiği, benzetme, ilişki kurma ve yaratmaları için zaman verildiği, keşfetme, analiz ve sentez kurma gibi görevlere yönlendirildiği bir kurumsal yapıyı çağrıştırmaktadır (Töremen, 2003). Öğretmenlerin ve öğrencilerin yeni düşünceler, yeni kurallar, yeni sistemler üretmesini engelleyecek kültürel değişkenlerin ortadan kaldırılması gerekir. Çünkü yaratıcılık; bilişsel, duyuşsal ve devinsel bir kültürel etkinlik sonucu ortaya çıkabilir (Sönmez, 1995).

Yerel kültürümüze uygun bir yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada lidere ve tepe yönetimine büyük görevler düşmesine rağmen; bilhassa kamu sektöründe her iktidar değişimiyle birlikte, bu yöneticilerin değişmesi ve yönetici seçiminde lider özelliklerinden çok siyasal kimliklerin önem kazanması, kamu sektöründe yaratıcı düşüncenin yerleşmesini engellemektedir (Akın, 2001).

Özel çevresi, farklı girdileri ve süreçlerine dayalı olarak her örgüt bir kültür üretir (Luthans, Morey, 1985). “Örgüt kültürü bir takım değerlerden oluşmuş bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır” (Moorhead, Griffin, 1989). Kültürel bir lider olarak okul yöneticisi, kültürel değerlerin bekçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar, gelenekler oluşturur, temel değerleri ve ilkeleri okul ortamında canlı tutar. Sadece karar vermez; okul ortamında oluşan çok çeşitli sorunlara da köklü çözümler üretmek için öğretmenleri araştırma yapmaya özendirir, okulun temel değerleri konusunda öğretmenleri yönlendirir (Sergiovanni ve Starrat, 1988). Yapılan araştırmalar, örgüt içindeki bireylerin yaratıcılığın önce, özellikle yöneticilerin yaratıcılığa ilişkin tutumlarının belirleyici olduğunu ortaya koymuşlardır (Akın, 2001).

Eğitim ortamlarında yaratıcılık ve yenilikçilik çok önemli bir başarı faktörü olarak ortaya çıkarken, okul yöneticileri çalışanlarının yaratıcılık ve yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmek ve örgüt kültürünün zorunlu bir unsuru haline getirmek zorundadırlar. Liderin ideoloji belirleme özelliğini yaratıcılık yönelimli bir ideoloji belirleme yönünde kullanması, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşması açısından önemli olacaktır. Yaratıcılığın örgütsel bir ideoloji haline gelmesi, örgütsel yenileşme, değişme ve gelişme açısından çok önemli bir aşamadır (Taş, 1999).

Bu nedenle yaratıcılığın bireysel, örgütsel ve toplumsal hayatı ne anlamda etkilediği, eğitim örgütlerinin yaratıcılığa ve yaratıcı yönetime olan gereksinimi incelenmesi gereken bir konudur.

1.2. Problem Cümlesi

“İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusu bu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; İlköğretim kurumlarını yaratıcı örgüt kültürü açısından değerlendirmek, yöneticilerin tutumlarını, yeterlilik ve yetersizliklerini belirlemek ve öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinden yararlanarak çözüm önerileri geliştirmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin “Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları’na ilişkin görüşleri nelerdir? Bu görüşler arasında görev gruplarına göre anlamlı bir fark var mıdır?
2. İlköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin bağımsız değişkenler (cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, görev durumu) açısından, görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Teknoloji hızla gelişirken ona ayak uyduracak olan insan, aktif, ileriye görebilen, kendini tanıyan ve ifade edilebilen, çevre olanaklarını ve teknolojiyi en iyi şekilde kullanabilen, yaratıcı yapıya sahip özelliklerle yetiştirilmelidir (Ömeroğlu,

Turla, 2001). İlköğretim dönemi; ortaöğrenimin, yükseköğrenimin ve tüm yaşamın temel basamağı ve en önemli dönemidir. Kişiliğin bilgiyle donatıldığı ve biçimlendiği bir süreçtir. Geleneksel eğitim sisteminin süre geldiği eğitim örgütlerinde, ezbercilik, deney yoksunluğu, verilenlerin aynen uygulanması gibi öğretim yöntemleri çocuğun gelişmeye açık olan yaratıcılığını, engelleyip, köreltmektedir. Ülkemizin ulusal refaha ve çağdaş ülke normlarına ulaşabilmesi için her zamankinden daha fazla problemlere yaratıcı çözümlerin bulunmasına ihtiyaç vardır. Bu nedenle Türk toplumunun gerçek ihtiyacı olan özgür, orijinal fikirler sahibi, dinamik, yaratıcı nesillerin eğitim görevini üstlenmiş eğitim kurumlarında da daha ilköğretim düzeyinden itibaren ezber ve tekrar ağırlıklı eğitim anlayışı yerine yaratıcı eğitim anlayışına geçilmelidir (Akın, 2001).

Bireyin yaratıcılık yeteneğinin ortaya çıkarılmasında ve kullanılabilir hale getirilmesinde çevre ve ortam etkilidir. Yaratıcı örgüt öncelikle yaratıcı düşünceye ortam hazırlayan bir yapılanmadır (Taş, 1999).

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt yöneticilerinin önemli bir rolü vardır. Aslında “toplam kalite yönetimi”, “Öğrenen organizasyonlar” gibi günümüz yönetim yaklaşımlarının hepsi, örgüt içerisinde bireylerin yaratıcılıklarını ortaya çıkararak örgüt performansının artırılması ve rekabet avantajı sağlanmasına yöneliktir. Araştırmalar, örgüt içindeki bireylerin yaratıcılığında önce, özellikle yöneticilerin yaratıcılığa ilişkin tutumlarının belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle de yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada yöneticilerin tutum ve davranışları belirleyici rol oynamaktadır (Akın, 2001).

Ülkemizde yaratıcı düşünceyi ve bireysel yaratıcılığı ölçmeye yönelik birçok araştırma bulunmasına karşın, eğitim kurumlarında yaratıcı örgüt kültürü ve yaratıcı yönetici tutumlarına yönelik yeterli kapsam ve sayıda araştırma yoktur. Bu nedenle bu alanda yapılacak araştırmanın önemli bir boşluğu dolduracağı ümit edilmektedir.

Ayrıca bu araştırma bulgularının, ülkemizde eğitim kurumlarında yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları ile ilgili az sayıda araştırmanın olması nedeniyle, ilgili alan yazına da katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

1.5. Sayıtlılar

1. Araştırmada araştırma için geliştirilen “anket formu” araştırmanın amacını gerçekleştirecek verileri toplamada uygun bir araçtır.
2. Araştırma için seçilen örneklem evreni temsil edecek sayıda ve niteliktedir.

1.6. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma İlköğretim okullarındaki yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları ile sınırlıdır.
2. Araştırma, 2006–2007 eğitim-öğretim yılında Erzincan ili Merkez ilçe sınırları içindeki resmî ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
3. Ankete yanıt verenlerin belirttikleri görüşlerin içtenliği ve objektifliği ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Bu araştırmada geçen kavramlar, aşağıdaki anlamları ile kullanılmıştır.

Yaratıcılık: Yaratıcılık; bir insanın bilgi ve deneyimlerinin birikimini kullanarak yeni çözümler, yeni sonuçlar üretebilme yeteneğidir. Daha önce varolmayan özgün bir şeyin düşünülmesi, yeni ve farklı fikirlerin ortaya konulması, ifade edilmesi yaratıcılık olarak kabul edilmektedir. (Gümüşsuyu, 2005)

Yönetici: Erzincan İli Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan müdür ve müdür yardımcısıdır.

Öğretmen: Erzincan İli Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleridir.

Görev Grupları: Benzer veya eşit düzeydeki unvanların gruplandırılmasını ifade eder.

BÖLÜM II

2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERARÜR

Bu bölümde araştırma ile ilgili kuramsal temellere ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Kuramsal Temeller

Bu başlık altında, yaratıcılık kavramı, yaratıcılık süreci, yaratıcılığın engelleri, yaratıcı kişilik özellikleri, yaratıcı örgüt kültürü, yaratıcı okul kültürü, yaratıcı yönetici ve yaratıcı okul yöneticisi konuları yer almaktadır.

2.1.1. Yaratıcılık

Torrance (1962)'ın Yaratıcı Düşünme Testi El Kitabı'nda (Torrance Test of Creative Thinking) yaratıcılığın tanımı şu şekilde yapılmıştır. “Yaratıcılık, sorunlara; bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanıma, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere karşı denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme ya da yeniden sinama, daha sonra da sonucu başkalarına iletmektir”

Yaratıcılık, son günlerde günlük yaşantımızda çok sık kullanılan; kişisel olan fakat özel olmayan ve algılama, bilinçlilik, duyarlık, yeniliğe açıklık, esneklik, sezgi, kavrama yeteneği ve buluş gibi zihinsel süreçleri içeren bir kavramdır (Töremen, 2003).

İnsan aklı, yaratıcı düşünme kabiliyeti ile daha önce hayal bile edilemeyen tasarı, fikir ve görüşleri kavrama özelliğine sahiptir. Yaratıcılık insan aklının sekiz ana fonksiyonundan biridir. Bu fonksiyonlar şunlardır (Sungur,1997):

Algılama: İnsanoğlu çevresini beş duyusu yardımı ile algılar. Bu duyu organlarımız aralıksız çalışarak çevremizde olan olayları seçici bir şekilde algılar.

Sınıflandırma: Aklımız duyu organlarımızla algıladıklarımızı sınıflara ayırır.

Değerlendirme: Bir yargıya varmak için standartları ihtiva eden genellikle niteleyici sınıflandırmalardır.

Analiz: Mantığımızı kullanma, belli düşünme şekillerinden birisidir.

Dil: Her türlü zihinsel faaliyetlerimizin sözlü ve yazılı sembollerinin bütünüdür.

Matematik: Toplama, çıkarma ve diğer matematik işlemlerini yaparken nicelik değişimleri için kullandığımız özel bir dildir. Matematik terimleri kullanarak birçok şeyin analizini yapabiliriz.

Hafıza: Algılanan ve düşünülen her şeyin akılda muhafazasıdır.

Yaratıcılık: Mevcut durumda var olmayan yeni fikir ve görüşleri tasavvur edebilme özelliğidir. Akıl, hafızalara kaydedilen tecrübe, duygu ve görüşlerin hammaddelerini bir araya getirerek onlarla yepyeni fikirler, görüşler üretir. Diğer bir deyimle akıl “yaratır”. Dahi, yaratıcılık potansiyeli yüksek olan kişidir. Yaratıcılık özelliği sayesinde akıl, daha önce var olmayan şeyleri düşünüp ortaya çıkarabilir. İşte bu özelliği sayesinde insanoğlu sanat, bilim, iş hayatı ve devamlı olarak değişen kültüründe önemli gelişmeler yapmada başarılı olabilmektedir.

Farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılan yaratıcılık kavramının tüm davranış bilimciler tarafından kabul edilmiş bir tanımı bulunmamaktadır (Demirci, 2000). Bu kavram literatür tarandığında bilim, sanat, eğitim vb. çevrelerin yorum ve tanımlamalarıyla biraz kimlik değiştirir. Örneğin, bilim adamları yaratıcılığı "buluş yapma veya problem çözme" olarak tanımlarken, eğitimciler yaratıcılığı "yaratıcı düşünme ve bu düşüncüyü davranışa dönüştürme" şeklinde ifade ederler. Psikanalistlerin yaratıcılığı tanımlamaları ise "bilinçaltı ve bilinç çatışması" ile ilgili açıklamalara dayanır (Gel, 1994).

Yaratıcılıkla ilgili tanım denemeleri ve tartışmaları 1950–1985 yılları arasında kesintisiz devam etmiştir. Son zamanlarda yaratıcılığı, tahlil ve arşiv çalışmalarından elde edilen verilere dayanan zihinsel süreçler veya kişilik özellikleriyle tanımlamak yerine, ortaya çıkan özel davranışların sonuçlarına (ürüne), bu özel davranış alanlarıyla ve yaratıcılık konusuyla ilgili olan kişilerin verdikleri hükümlere bağlama eğilimi, literatüre hakim olmuş gibidir (Yolcu, 1995a). Ve ayrıca

örgütsel davranış ile ilgili literatürde sorun çözme, yaratıcı düşünce, ıraksak düşünce özdeş kavramlar olarak kabul edilip incelenmektedir (Sungur, 1997).

Yaratıcılık bilişsel, duyuşsal, devinişsel ve algısal alanların kesiştiği en üst düzeyde bir davranış olarak düşünülebilir (Sönmez, 1995).

Yaratıcılık için; özgür ve esnek düşünebilme, ifadelerde akıcılık (Töremen, 2003; Senemoğlu, 2003) çok önemlidir. Akıcılık fikirlerin hızlı bir şekilde sıralanmasıdır (Senemoğlu, 2003).

Yaratıcılık için esnek düşünmek üç açıdan önemlidir. Bunlardan birincisi, esneklik yeni koşullara uyum sağlamamızı ve yeni durumları düşünmemizi kolaylaştırır. Nitekim yaratıcılık, koşulları değiştirmek ya da değişen koşullara uygun çözümler üretmek için gereklidir. İkincisi, esneklik çözümsüzlük durumunda daha kolay yön değiştirmemizi, yeni arayışlara girebilmemizi ve yeni seçenekler üretebilmemizi sağlar. Üçüncü ve en önemlisi, esnek düşünce ile, olaylar ve kavramlar arasında önceden kurulan ilişkileri kırılabilir, çıkarılan sonuçlardan vazgeçilebilir veya bunlar yenileriyle değiştirilebilir. Görüldüğü gibi esnek düşünmek adeta yaratıcılığın tanımı gibidir (Yıldırım, 1998). Bu anlamda yaratıcılık esnek düşünebilme (Senemoğlu, 2003, Yıldırım, 1998) esnek davranabilme ve esnek yaklaşımlarla problemi çözme (Töremen, 2003) olarak da tanımlanmıştır.

Yaratıcılık; bilgiler arasında bağlantılar kurarak (Yıldırım, 1998) yeni ve farklı fikirlerin ortaya konulması (Gümüştuyu, 2005; Yıldırım, 1998) verileri akıllıca kullanarak (Töremen, 2003) yeniden ortaya koyup, tekrar düzenleme (Sönmez, 2001; Yıldırım, 1998; Töremen, 2003) evrende var olanın yeni adaptasyon ve kombinasyonlarını üretmek ve değiştirmek (Özden, 1998) ve ayrıca bilgi ve deneyimlerinin birikimini kullanarak yeni çözümler, yeni sonuçlar üretebilmek olarak da tanımlanmıştır (Gümüştuyu, 2005).

Yaratıcılık, bilinenin, alışılmış ve kalıplaşmış olanın tam karşısı olan bir davranış biçimi ya da düşünme sürecidir (Yolcu, 1995a).

Yaratıcılığın ürün kısmı, özgün olmalıdır. Özgünlük, benzersiz cevaplar üretmek demektir (Senemoğlu, 2003). Özgün ürün yeni, tutarlı, sorun çözücü ve benzersiz özelliklerden en az biriyle donanık olmalıdır. Kopyasını, bir benzerini, aynısını yapma ya da özgün bir ürünü taklit etme yaratıcılık değildir; çünkü ister bilim, sanat, isterse düşüncede olsun, yaratıcı etkinlikte akıl yürütme yolları,

duyuşsal ve kültürel özellikler birlikte sentezlenir (Sönmez, 1995). Yaratıcılık, bu sentezlemenin sonunda, daha önce varolmayan, alışılmıştan farklı, özgün bir şeyin düşünülmesi (Gümüşsuyu, 2005; Senemoğlu, 2003), ortaya benzeri olmayan özgün bir ürün koyma (Töremen, 2003, Sönmez, 2001), orijinal, benzersiz, yeni davranış örüntüsü oluşturma (Sönmez, 2001) olarak tanımlanabilir.

Ayrıca orijinal davranış örüntülerinin ekonomik olması, enerjide tasarruf sağlaması ve tutarlı olması da söz konusu olabilir. Yoksa yapılanın aynısı, benzerini yapmak yaratma olamaz (Sönmez, 2001).

Sungur (1997)'a göre yaratıcılık, sorunlara; bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp ögelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme ya da yeniden sınama, daha sonra da sonucu ortaya koymadır.

Dikkat edilirse, hangi tür tanım olursa olsun, her tanımın içinde “yeni” ya da “yenilik” gibi kavramların ortak olarak kullanıldığı fark edilecektir. Öyleyse yaratıcılık, bilinenin, alışılmış ve kalıplaşmış olanın tam karşısı olan bir davranış biçimi ya da düşünme sürecidir ve bu süreçte bilinene, tekrara, alışılmışa, kurallara ve sınırlara yer yoktur (Yolcu,1995a).

Yaratıcılık kavramı ile ilgili bir başka sınıflandırmayı yapan Ergeneli ve Özyurda (1996)'ya göre yaratıcılık belli bir görüşü paylaşmak açısından gruplanabilmektedir. Bu yaklaşımlar şunlardır:

Ortak Özellikler Yaklaşımı: Bu yaklaşım da yaratıcılık genetik açıklamalara dayalı olarak incelenmektedir. Ayrıca, yaratıcılığın nedenleri açıklamaya çalışılmakta ya da yaratıcı olabilecek kişileri öngörebilmeyi sağlamak için gerekli koşullara önem verilmektedir. Bu yaklaşımın savunucularına göre, yaratıcı insanlar, meraklı, kendine güvenen, iyimser, esnek, önsezileri güçlü, gözlemcilik yeteneği gelişmiş olan, hesaplanabilir riskleri almaya istekli, , kendine özgü, alışılmışa uymayan ve oldukça alışılmışın dışında özgün fikirler üreten kişilerdir.

Kavramsal Yetenekler Yaklaşımı: Yaratıcılığı kavramsal yetenekler olarak ele alan araştırmacılar, dikkatlerini biliş konusuna yoğunlaştırmaktadırlar. Biliş; öğrenme, sorun çözme, geleceğe ilişkin plan yapma gibi karmaşık zihinsel süreçlere verilen genel addır (Akkurt, 2001). Bu anlamda basmakalıp olmayan düşünme biçimleriyle sorunları çözmek demek, düşünceleri ya da bütün modelleri gözünde

canlandırabilmektir, sonra bunları gereğine göre değiştirebilmek, yaratıcı düşüncenin unsurlarıdır. Bu açıdan bakıldığında yaratıcılık, yeni fikirlerin uyandırılması, eski öğrenilenlerin yeniden düzenlenmesi, yeni kuralların, farkına varılacak yeni birtakım şeylerin bulunması için varsayımların incelenmesi olarak tanımlanmaktadır.

Davranışsal Yaklaşım: Bu yaklaşımda yaratıcılık, yeni bir şeyin ortaya konulmasına yönelik eylemler olarak görülmektedir. Bundan dolayı yeni bir ürün ya da çıktı, bir sorun ya da duruma alışılmadık ve yararlı bir davranışsal yanıt olabildiği ölçüde yaratıcıdır.

Süreç Yaklaşımı: Bu yaklaşımda birey, görev ve örgütün karşılıklı ilişkilerinin yaratıcılıkta önemli olduğu vurgulamakta ve yaratıcılık oldukça karmaşık, çok yönlü bir kavram olarak ele alınmaktadır. Aynı zamanda yaratıcılık bireysel yeteneklere, becerilere ve eylemlere, aynı zamanda da örgütsel koşullara bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında, yaratıcı özelliklere sahip bireyler, bazı özel yeteneklere de sahip olur ve davranışları örgütsel süreç tarafından desteklenirse yaratıcı bir iş başarımı ortaya çıkabilir (Ergeneli, Özyurda, 1996).

Yaratıcılık verimlilikten farklı bir kavramdır. Verimliliğe bazı şeylerin varolan yapılış yollarının izlenmesiyle, var olan yöntemlerin etkin kullanımıyla ulaşılabilirken, yaratıcılık, bir şeylerin, belirlenmiş bir yolun ya da yöntemin dışına çıkıldığı zaman ortaya çıkmaktadır. Her ikisi de belirlenmiş değerler çerçevesinde daha iyi sonuçlar elde etmek için uğraşırlar. Ancak bu amaca ulaşmak için kullanılan araç ya da izlenen yollar farklıdır (Ijiri, 1989).

Psikologlar, bireyin yaratıcı düşünme özelliğine çok boyutlu düşünme ya da ıraksak düşünme (divergent thinking), adını vermektedir. Çok boyutlu düşünme ya da ıraksak düşünme belirli bir probleme çok sayıda çözüm üretebilmedir. Tek boyutlu düşünmede ise verilerin yönlendirdiği, mantıklı en iyi tek çözümün bulunması daha önemlidir (Gibson ve Chandler, 1988).

Eğer yaratma, bilim adam ve sanatçıların tekelinde olabilen yarı mistik ve rastlantısal bir tanrı vergisi güç ya da olağanüstü bir yetenek olarak görülebiliyorsa yaratıcılık da, sosyo- kültürel çevreyle çok yakından ilgili, her yaştaki tüm bireylerde bulunan gizli güç olarak kabul edilebilir. Böylece yaratıcılık terimi tanrısal boyuttan farklı olarak, tüm insanların farklı derecelerde doğasında bulunan ve geliştirebileceği

özel bir yetenek olarak değerlendirilip yaratma eyleminin insanlaştırılması olarak ortaya çıkmıştır (Sungur, 1997).

Yaratıcılık, telepati ya da çok oynak eklemli diz gibi az rastlanan bir özellik değil, beş yaşında çocuklara bakan herhangi bir öğretmenin de söyleyebileceği gibi, çocukların çoğunda belli bir ölçüde varolan, zeka ya da el ustalığı gibi normal bir özelliktir (Jay, 1994).

İnsanın zihninde birlik ve bütünlük hissi yaratan her şey, o insanda bir haz ve doyum duygusu uyandırır. İşini ve yaratıcı olmayı seven insan, işi vasıtasıyla insanlara doyum verecek şekilde kendisini ifade etmeyi sever. Söz konusu olan bir iş düzenlemesi, bir resim yapmak, güzel bir müzik üretmek ve hatta bir fırın bisküvi pişirmek dahi olsa, bunlardan sağlanan doyum, o kişinin hayatla uzlaştığının, işine sevgi kattığının göstergesidir. Sevginin yaratıcı ve yapıcı özelliği vardır (Addington, 2001).

Dinçer (1996)'e göre; kişilerin, yaratıcı olmalarına yardım etmek için yeni şeyler öğretmek yerine onlara çocuk akıllarının, endişe ve meraklarının yeniden canlandırılmasında yardım edilmelidir. Ne yazık ki hepimiz on yaşından beri böyle düşünmekten ve meraklı olmaktan oldukça uzaklaştırılmışızdır.

2.1.2. Yaratıcılık süreci

Yaratıcılık süreci yeni fikirlerin doğuşu ve bunların ürünler, hizmetler ve üretim yöntemleri ile yeni yönetsel uygulamalar şeklinde maddileştirildiği yenilikçiliği kapsayan bir süreç olarak düşünülebilir (Jalan ve Kleiner, 1995). Bazı bireylerin olgunlaşmış bir yaratıcılığı ifade eden yüksek seviyedeki sentezleri nasıl olup da yapabildikleri ve fikirler arasındaki birbirinden uzak benzerlikleri veya ilişkileri nasıl kurdukları kesin olarak bilinmemekle birlikte bazı çalışmalarda, bilim adamları ve sanatçılara yeni bir teoremin veya bir hikâyeye ait kurgunun yahut diğer orijinal ürünlerin yaratılması esnasında gelişen olaylarla ilgili içe bakışlar yaptırılmıştır (Arık, 1990).

Yaratıcılığın sırasıyla hazırlık, konsantrasyon, dinlenme, ilham ve değerlendirme adı altında beş safhadan oluştuğu görüşünde birleşmiştir. Bu

safhaların tamamlanması aylar veya yıllar boyu sürebilir fakat küçük bir ayrıntıyı çözmek için uygulanan bütün safhalar, sadece birkaç saniyeyi gerektirebilir.

2.1.2.1. Hazırlık

Hazırlık aşamasında, yaratıcı faaliyetler için bir problemin hayati yönleri tanınmaya ve öğrenilmeye başlanılarak, özellikle bu problemle ilişkili bilgiler canlandırılır. Problemle ilgili çeşitli hipotez ve teoremler arasındaki ilişkiler de incelenerek hazırlık safhası tamamlanır (Arık, 1990).

2.1.2.2. Konsantrasyon

Probleme yoğunlaşarak, konuyla ilgili bilgiler toplanır. Anımsanır; arıtmadan ve değerlendirmeden alternatifler hayal edilir. Proje ile ilgili güçlükleri bertaraf etmek için yaratıcılık ve hayal gücünden yararlanılır (Varoğlu, 1993).

2.1.2.3. Dinlenme (Kuluçka)

Bazı düşünürler bilinç seviyesindeki dinamik düşünce proseslerinin kuluçka safhasında bilinçaltında devam ettiğini ileri sürmüşlerdir. Bazıları daha da ileri giderek bilinç dışı düşünceler üzerinde sınırlayıcı bilinç kontrolünün bulunmamasından dolayı yeni sentezlerin veya görüşlerin mümkün hale geldiğini iddia etmişlerdir (Arık, 1990). Yaratıcı kişiler, konsantrasyon safhasında kendilerine dinlenmek, düşünmek ve eğlenmek için zaman ayırarak başarıya ulaşan kişilerdir (Varoğlu, 1993).

Bu anlamda kuluçka aşamasında zihni dinlendiren aktivitelere girişmek, düzenli olarak egzersiz yapmak, meditasyon gibi rahatlatıcı tekniklere başvurmak yararlı olabilir.

2.1.2.4. İlham

1869–1968 yılları arasında yaşamış olan Rus asıllı Amerikan sosyolog ve düşünür Pitirim Alexandrovich Sorokin sezginin kaynağına “bilinçötesi” adını veriyor. Sorokin (1972)’e göre duyuların ve mantığın aksine, sezgisel ilham veya idrak, sabırlı bir gözlemden ya da mantıksal analizden farklı şekilde bir anda akla gelir. Bu anlık ışığın zamanının ve koşullarının önceden kestirilmesi, tahmin edilmesi ya da isteyerek yaratılması oldukça zordur.

Sürekli gerilim içinde olan yaratıcı birey bir anda buluş ışığının zekâsını aydınlatıldığını ve çözüme ulaştığını fark eder (Budak, 1998).

2.1.2.5. Değerlendirme

Son safhada, çözümün geçerliliği bilinçli bir şekilde gerçeğe ve daha da önemlisi problemin gerçeklerine karşı değerlendirilmelidir. Çünkü bize parlak çözümler gibi görünen birçok fikrin, ayrıntılı bir şekilde incelenmesi sonucunda, çarpıcı aksaklıklara sahip olduğu görülebilmektedir (Arık, 1990). Yeni fikir ve görüşlerin ancak çok az bir bölümü mantığın yargılamasından geçerek uygulanabilir hale gelebilir.

De Bono (1990) yaratıcılık literatürüne kendi geliştirdiği yatay düşünce kavramıyla yaklaşmıştır. Buna göre yeni fikir oluştururken yatay (yaratıcı) düşünce, bu fikri geliştirirken dikey (analitik) düşüncenin kullanıldığını, yatay düşüncenin tek başına bir çözüm sağlamasının nadir olduğunu belirtmiştir. Yatay düşünce yeni fikirlerin ve yeni yaklaşımların meydana getirilmesinde eski fikirlerden kurtulmak olarak tanımlanabilir (De Bono, 1990; akt. Akın, 2001).

De Bono (1996)’ya göre ciddi yaratıcılık hakkında bilinmesi gereken temel bilgiler şunlardır:

1. Yaratıcılık kesinlikle öğretilabilir bir düşünce modeli olup, gerekli eğitim, yapılanma, sistematik teknikler sağlandığında yaratıcı yetenek seviyesi

yükseltilebilir. Ancak yaratıcılık yarışında bazıları birinci gelirken bazıları da sonuncu olacaktır.

2. Yaratıcılık isyankar kişiliğe sahip insanlara özgü olmayıp, belirgin oyunları öğrenmede, bunları oynamada ve uyum sağlamada yetenekli olan uyumlu kişiler de yaratıcı olabilir.

3. Yaratıcılık birçok insanın düşündüğünün aksine, sanatçılara ve artistlere özgü olmayıp herkes de görülebilecek bir yetenektir.

4. İlk bakışta yaratıcı düşüncenin çılgınlığa dayandığı gibi yanlış bir kanı vardır. Yatay düşünce tekniklerinden bir tanesi kışkırtmadır. Ancak bu teknik belirgin, sistematik ve asimetrik düzenlemeli sistem çerçevesinde mantıksaldır. Birçok yaratıcılık danışmanı bu noktada “çılgınlık” kavramına takılarak, yaratıcılığın temeliymiş gibi anlatma yanılgısına düşmektedir.

5. Geleneksel beyin fırtınasında bir anda birçok fikir ortaya atılarak yaratıcı bir fikir beklentisi hâkimdir. Makineli tüfekten çıkarcasına ortaya atılan yeni fikirlerden kullanışlı yaratıcı bir fikir elde etmek mümkündür. Ancak yaratıcılığı buna dayandırmak son derece yanlıştır.

6. Beyin fırtınası yönteminin yaratıcı düşünmede geleneksel bir yaklaşım olması nedeniyle yaratıcılığın grup tarafından oluşacağı düşüncesi hâkimdir. Aslında belirgin yaratıcı düşünme için grup yerine bireyler tek başına çalıştıklarında grup çalışmalarından daha kapsamlı ve daha yaratıcı fikirler üretilebilir. Bireyler yeni yollar bulmada, yeni fikirler üretmede daha etkili olup, bu aşamadan sonra gruplar devreye girerek yeni fikirlerin geliştirilmesi ve yönlendirilmesinde etkinlik sağlanabilir.

7. Getzels ve Jackson'ın yapmış olduğu çalışmalarda 120 IQ zekâ düzeyine kadar zekâ ve yaratıcılık paralel etkinlik. 120 düzeyinden sonra zekâ ve yaratıcılık düzeyi farklılaşmaktadır. Zekâ zihinsel potansiyel olup, zihinsel reaksiyonun hızı ve düşünceleri tarama hızı olarak ifade edilebilir. Bu bir arabanın beygir gücüyle aynıdır. Güçsüz bir araba tarafından çekilen güçlü bir araba örneği gibi, düşünce yeteneği fazla gelişmemiş zeki insanlar olabilir. Daha az zeki insanın, daha iyi yaratıcı düşünme yeteneklerine sahip olması doğaldır.

8. Kuzey Amerika'da insanlara özerklik verilerek, gevşek tutarak yaratıcı potansiyellerinin ortaya çıkacağına dair yanlış bir inanış vardır. İnsanları bir araya

getirerek onları özgür kılmakla yaratıcı yeteneklerinin gelişileceği düşünülmektedir. Oysa yaratıcılıklarının gelişebilmesi için doğal olmayan sistematik teknikler öğretilmelidir.

9. Her yaratıcı fikrin sezgi safhasında olup bittiğini düşünerek yapılabilecek hiçbir şey olmadığını değerlendirmek yanlıştır. Sezgi yaratıcılığa önemli katkılar sağlar. Fakat bu katkılar yatay düşünce tekniklerinin yanında sadece küçük bir ikramiye olarak düşünmek gerekir (Akt: Akın, 2001).

İnsan beyni ve yaratıcı düşünce konusunda yapılan bilimsel araştırmalar beynin iki yarı küresine ait görevlerin simetrik olmadığını ortaya koymaktadır. Senemoğlu (2003)'nın aktardığına göre bu alanda yapılan ilk araştırma 1836 yılında Marc Dax adında bir doktor tarafından yapılmıştır. Dax, konuşma kaybının sol yarı kürenin hasara uğramasından kaynaklandığını bu durumda sağ yarı kürenin sağlam olduğunu açıklamıştır. Bu olaydan yaklaşık 25 yıl sonra da 1861'de Paul Braco aynı sonuca ulaşmıştır. Braco ölmeden önce konuşamayan bir hastaya öldükten sonra yaptığı otopsi sonucunda beynin sol yarı küresinin hasara uğramış olduğunu görmüştür. İki yarı kürenin farklı işlevler gördüğüne dair ilk bilimsel bulgular bunlardır.

Akın (2001)'ın De Bono (1996) 'dan aktardığına göre; sol yarı küre, sözel ve sayısal bilgileri değerlendirmede etkili olurken aktif, mantıksal, rasyonel ve analitik kısmı oluşturur. Sağ yarı küre ise beynin sezgisel, deneysel ve duygusal tarafını oluşturur ve hayal ile karmaşık şekil ve yapıların kavranmasıyla ilişkilidir. Kavramların ve algıların değişimini içeren yaratıcılık söz konusu olduğunda insan beyninin her iki tarafı da aktif durumdadır. Yaratıcılığın beynin sağ küresinde oluştuğunu iddia etmek son derece yanlıştır.

Yaratıcı düşünme, her insanın düşünme sürecinin bir bölümüdür. Bu düşünme süreci diğer düşünme süreçleri gibi geliştirilebilir. Yaratıcı düşünme, problemlere farklı ve özgün yaklaşmayı öngörür. Bir problemin çözümüne başlarken en elverişli düşünme sürecidir (Kalaycı, 2001).

2.1.3. Yaratıcı kişilik özellikleri

Yaratıcı bir örgüt kültürü için öncelikle bireyin ve grubun ne gibi kişilik yapılarına ve özelliklerine sahip olması gerektiğine değinmek yararlı olabilir. Daha sonra, hangi örgütsel yapıların ve yönetici davranışlarının, bireylerin ve grupların yaratıcı davranışlarını ortaya çıkarabileceğini tartışmak gerekir (Gümüşsuyu, 2005)

Kişilerde parmak izleri gibi eşsizdirler. Bütün insanlar kalabalık bir özellik bütünü, yetenek ve davranışlardan oluşan karmaşık bir bileşimdir. Ne zaman yaratıcı yöneticiler, orijinal ürünler için yol açarlarsa; ne zaman uygulayıcılar, yeni stratejiler geliştirirler; ne zaman dinamik girişimciler yeni işler yaratırlarsa; diğerlerinden farklılaşan bir kişilik, altı çizilen bir özellik olur (Sungur, 1997).

Uzun yıllar boyunca büyük buluşların sahibi kişilerin diğerlerine göre üstünlükleri kabul edilse de bunun nedeni bilinmiyordu. Eski araştırmalarda yaratıcı kişilik özellikleri, yaratıcı kabul edilenlerin biyografilerinden yararlanılarak incelenmeye çalışılmış ve yaratıcı kişilerin değişik anormal davranışlar sergiledikleri, diğer insanlara göre mantıklarının farklı bir sıra takip ettiği sonucuna varılmıştır (Feldman, Csikszentmihalyi, 1994).

Günümüzde yapılan araştırmalarda yaratıcı düşünmenin ölçümü, yaratıcılık testleri içinde kullanım alanı en yaygın olan Torrance Yaratıcı Düşünme Testi (Torrance Tests of Creative Thinking) aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Sungur(1997)'un aktardığına göre, yaratıcılığın bir kişilik özelliği olduğundan yola çıkan araştırmacılar iş yaşamında ve endüstride elde ettikleri sonuçları aşağıda şekilde ortaya koymuşlardır (Torrance, 1962; Raudsepp, 1983).

- Meraklı, kolay memnun olmayan, “Bu neden böyle oldu? Şöyle yapsak nasıl olurdu?” sorusunu soran kişidir.
- İşinde sonsuz bir coşku sahibi, yerinde duramayan, güçlü biçimde güdülenmiş, tümüyle kendini işine adanmış biridir.
- Kendi coşkusunu birlikte yaşadığı kişilere transfer edebilen, hızlı coşkulu bir iklim yaratabilen kişidir.

- Esnektir. Yeni bilgi alma ve kullanmaya açıktır. Yeni fikirleri dinler. Hiçbir zaman “Biz bunu denemiştik” biçiminde geri çevirmez.
- Tutucu değildir. Klasik fikirleri açıkça sorgular. Yöntemden fazla amaca yöneliktir. Amaca ulaşmak için fizik ve zihinsel olarak çalışmaktan kaçınmaz.
- Kabul edilmeyi ister. Yeni sorunlar ve mücadele ortamı olmadığı zaman sıkılır.
- Çok düşük düzeyde bir denetim ile çalışır; fakat kimi noktalarda da denetime gereksinme duyar.
- Başarısızlığa uğramak istemez; yüksek düzeyde enerjisi ve ürünleri vardır.
- Kısa ve uzun vadede tehlikeye girmeyi göze alır.
- Bağımsızlık ve kendi kendine yeterli gösterir, kendi yüksek standartlarını ya da edimlerini karşılayamayanlara karşı sabırsızdır.

Kişilik çizgileri ve yaratıcılık arasında ilişki Sungur (1997) tarafından şu şekilde açıklanmıştır;

Duygular

Tüm yaratıcılık türleri içinde duygu elemanları ve heyecansal faktörler barındırırlar. Sevgi bugüne benzer imgesel yaşam yaratır. Hüzün güçlü bilinçdışı yüceltmelere sahip olan müzik ve şiirde etkili olmuştur. Buluşları olan kişilere uygulanan soru listesinden onların yaratmalarının temel nedenlerinin icat etme aşkı, geliştirmeye istek, gereksinme, başarı isteği, düzenli bir işin sonucu, saygınlık, özgeci nedenler, tembellik olduğu görülmüştür.

İnsanın zihninde birlik ve bütünlük hissi yaratan her şey, o insanda bir haz ve doyum duygusu uyandırır. İşini ve yaratıcı olmayı seven insan, işi vasıtasıyla insanlara doyum verecek şekilde kendisini ifade etmeyi sever. Söz konusu olan bir iş düzenlemesi, bir resim yapmak, güzel bir müzik üretmek ve hatta bir fırın bisküvi pişirmek dahi olsa, bunlardan sağlanan doyum, o kişinin hayatla uzlaştığının, işine

sevgi kattığının göstergesidir. Sevginin yaratıcı ve yapıcı özelliği vardır (Addington, 2001).

Başat olma

Ben algısı açık ve olumlu, kendine güvenen, ilgilerinden emin, benmerkezci olan yaratıcı bireyler, ikna edici kişilerdir ve belli bir liderlik tipi ortaya koyarlar. Başat olma tutumu, kendini ifade etme, tüm engellerden bağımsız davranma, düşüncelerini geliştirme ve sürekli gelişme isteğinden kaynaklanmaktadır. Yapılan deneyler sonucunda, yaratıcı sorun çözme eğitimi alan bireylerin başat olma, kendini kontrol ve başarı gereksinmesi gibi kişilik boyutlarının değiştiği gözlenmiştir.

Yalnızlık

Diğer bir kişilik çizgisi de yaratıcı bireyin yalnızlığıdır. Yaratıcı bireyler daha az sosyal, bir araya gelmeye daha az eğilimli, kişilerarası ilişkiden kaçan bireylerdir. Bu yalnızlık kendi kendilerine yetebilme kapasitesinin sağladığı özerklikle var olabilmektedir.

Merak

Merak, algılanan bir yeniliği araştırma ve herhangi bir şey hakkında bilgi sormadır. Torrance' a göre merak, uzun bir süreden bu yana bilimsel yaratıcılığın önemli bir yönü olarak kabul edilmektedir ve ancak çok sayıda çeşitli sorularla ortaya konulabilmektedir.

Merak duygusunda, heyecan, belirsizlik, gurur, hırs, inatçılık ve ütopya kavramları saklıdır. Bu tür duygular sanatçı ve bilim adamlarını biçimlendiren dünyayı yönetirler (Vendryes, 1973).

Bağımsızlık

Yaratıcı bireyin önemli ve ayırıcı bir özelliği olan bağımsızlık, yaratma sürecinin de önemli bir ögesidir. Değer yargılarında bağımsız, davranışını kendi değer ölçülerine göre belirleyen, adaleti farklı anlamı ile yorumlayan bireydir. Kişiliğini yönetim altına almaya çalışanlara şiddetle karşı çıkar. Ait olduğu toplumun ya da mesleki grubun yargılarından çok kendi yargılarına göre hareket eder.

Bütün bunlara ek olarak yaratıcı birey, “elalem ne der” e karşı çıkıp bir gruba ait olmaya gereksinmesi yokmuş gibi davranırken, aynı anda başkalarının duygu ve düşüncelerine aşırı duyarlık gösterir.

Çaba

Sürekli çaba, irade, öz disiplin, kararlılık ve kişisel planlama tüm yaratıcı bilim adamı ve sanatçıların biyografilerinde kendini ortaya koymaktadır. Karşılaştıkları güçsüzlüklere karşın, olaylara karşı koyabilecek gücü bulabilen, yerine getirmesi gereken kişisel önemli bir görevi olduğunu düşünen yaratıcı birey yönünü böyle belirlemiş olur. Üstün yetenekliler, seçkin bilim adamları vb. yaratıcı kişiliklerin ayırıcı özellikleri sonsuz bir üretkenliğe sahip olmalarıdır.

Oyun

Oyun yaratıcılığın hem bir parçası hem de nedenidir. İmgelemenin yer aldığı bir yetenek deneyi, fantezinin gerçeğe baskın geldiği yerdir. Karmaşadan yeni bir düzen kurmayı amaçlayan oyun ayrıca yaratıcılığın temelidir.

Yaratma, kurumsal ve örgütsel zorunlulukların dışında gelişir ve genellikle iradeye dayanan eylemlerden oluşur. Ancak; “doğal olma” (spontane) ögesini içinde barındırır. Kurulu düzen ve formlara ise gizil biçimde bağlıdır. Bilim ve sanattaki yaratmalar, yeni ilişkiler(çağrışımlar, bileşimler, değişimler) peşindedirler. Bunun da en iyi ortamı oyundur.

Yaratıcı birey, çevresini canlı bir oluş ve dalgalanma sürecinde algılar. Çevresindeki nesne ve düşüncelerle oynamaktan çekinmez.

Doğal Olma

Doğal olma, kendiliğinden olma, kendi sorumluluğunu alma, duygulara ve heyecanlara açıklık, kendi öz karşıtlık ve çelişkilerini kabul etme anlamına gelmektedir. Bu kavram yaratıcılığın ön koşullarından birisidir.

Düşünmeyi öğrenen ve davranışını kişiselleştirmeye çalışan yaratıcı birey, yaratmalarının sorumluluğunu alıp onu doğal düzeyine yönlendirerek kendi doğallığını kabul eder.

Sezgi

Bergson'a göre sezgi bilgi yolunu ifade eden tüm anlatımlardan üstündür. Sezgiden çıkan bir fikir akıldan çıkan bir kavram gibi direkt açık olmayıp belirsizdir. Yine de, belirsiz bilgi belirliliği yırtabilir ve çözülemez gibi görünen birçok meseleleri çözebilir (Sunar, 1960).

Felsefe tarihinde pek çok filozofun sezgiye önemli ölçüde yer verdiği görülmektedir. Her biri farklı biçimde sezgiyi kendi düşünce yapısının temeli saymıştır. Köz (2005) sezgi konusunu üç kategoride değerlendirmiştir: 1- Duyu Sezgisi; 2- Akli Sezgi; 3- Metafizik Sezgi.

1. Duyu Sezgisi

Duyu Sezgisine en tipik örnek Kant'ın sezgi anlayışıdır. Kant (1988)'a göre "...bütün bilgilerimiz tecrübeyle başlar, ancak tecrübeden ibaret değildir. (...) Tecrübe dünyasına ait bilgilerimiz duyu verilerinden ve bilgi yetimizden oluşmuştur". İşte sezgi bu tecrübe alanında etkilidir. Tecrübe alanında, önce tam anlamıyla nesneleşmemiş olgular söz konusudur.

2. Akli Sezgi

Bu sezgiye örnek olarak başlıca Eflatun ve Descartes'in sezgi anlayışını gösterilebilir. "Eflatun sezgiyi ideaların bilgisini gösteren ruhun (akıl) bir yeteneği

olarak görmektedir. Ona göre duyuların tecrübe ettiği objelerden bağımsız, bir de aklın anlayabileceği nesneler vardır” (Ackerman, 1965).

Descartes (1989)’te de sezgi saf ve dikkatli bir zihnin kavrayışıdır. Öyle açık bir kavrayış ki, anladığımız şey üzerinde hiç bir şüphe bırakmaz. Sezgi dikkatli bir zihinde yalnız aklın ışığı ile meydana gelen, çıkarış (deduction) tan daha basit olduğundan ondan daha sağlam bir kavrayıştır. Sezgiyle insan kendinin varolduğunu, düşündüğünü, üçgenin yalnız üç çizgi ile sınırlı olduğunu kürenin yalnız bir yüzeyle çevrildiğini bilir.

3. Metafizik Sezgi

Daha önce sezgiyi yalnızca duyulur olanın bilgisini elde etmekle sınırlayan Kant’ın görüşü ile sezgiyi saf düşüncenin kavrayışı olarak gören Descartes’in anlayışı incelendi. İki anlayışta ki ortak özelliklerden birincisinde bilgide saf aklın kavramları, ikincisinde ise zihnin çıkarım (deduction) yolu sezgiye eşlik etmektedir. Hem duyuların algısını hem de aklın bunlar üzerindeki işleyişini aşan bir başka sezgi anlayışı daha vardır. Bu sezgiye metafizik sezgi adı verilmiştir. Bu metafizik sezgiyi bilimsel olarak şekillendiren Henri Bergson (1859–1941) dur.

Onun için sezgi yüksek bir bilgi türüdür; duyular ve akıl tarafından ortaya çıkarılan bilgiden de mahiyet olarak farklıdır (Köz, 2005).

Bergson (1986)’a göre sezgi ve akıl zıt yönlerde bulunur. Akıl maddeyle ilgili olabilen bilimin aletidir. O eşyalarla ve nicelik nispetleriyle ilgilidir. Akıl dokunduğu her şeyi dondurur. Zaman ve hayatın mahiyetiyle ilgilenmeğe muktedir sezgi ise bize hayatın iç yüzünü gösterir. Biz sezgiyle canlı hayatı ve dünyanın hayat şevkini keşfederiz. Akılla hayatın özüne varılamaz. Çünkü o hayatı statik ve ölü terimlerle tasvir ve dışsaldır. Sezgi ise içseldir.

Rasyonel fonksiyon ancak sayar; toplar çıkarır, böler, fakat duymaz. Duyma sezgiye aittir. Sezgi eşyanın gerçekliğini kavramada tek araçtır. Sezgi zekâdan üstündür. O bir metafizik deneydir. Gerçek metafizik sezgi aracılığıyla hayatın akışına girerek realiteyi içinden kavrar. O zihinsel süreyi ve bu öz değişikliği kavrayan şeydir (Sunar, 1960)

Çelişkiler

Çelişkilerin çoğu kendi iç gerilimleri ile savaşıyor yaratıcı bireyin karmaşık kişiliğinden doğan karşıt yönelimlerinden oluşmaktadır.

Yaratıcı birey, hem aşırı duyarlı, hem de tutarlı olabilir. Mevcut kuralları yıkıp yok eder; ama etkinlik içinde yaratıcıdır. Çalışmaya hazır, kendini dış dünyadan tümüyle soyutlayabilen, aynı anda çevresi ile iletişim kurabilen, aktif, savaşçı, tutkulu birey, yaratma dönemlerinde düşünceli ve uzak görünür. Kimi zaman yüzer-gezer bir zihinle kendini sezgisel, akıldışı akımlara bırakırken kimi zamanda çözümleyici, mantıklı, akılcı, büyük bir yoğunlaşma ve uyanıklık örneği veren yani ıraksak düşünce ile yakınsak düşünceyi kuşku ile kesinliği uzlaştıran bir birey olur.

Empati

Günümüzde "empati" denildiğinde akla Carl Rogers ve onun konuya ilişkin çalışmaları gelir. Psikoterapi alanında empatik iletişim kurma becerisiyle ünlenmiş Rogers'ın adı ile empati kavramı adeta özdeş hale gelmiştir (Dökmen, 2002). "Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine "empati" adı verilir (Rogers, 1983).

Yöneticinin, empatik iletişim kurabilmesi ve danışanın dünyasına önyargısız olarak girebilmesi için, bir süre kendi değer ve görüşlerinden uzaklaşması gerekir. Bu bir anlamda kendinden uzaklaşmadır. Bunu ancak kendinden emin, kişinin tuhaf ve saçma dünyasına girince kaybolmayacak ve istediği zaman kendi dünyasına rahatça geri dönebilecek kimseler yapabilir (Sungur, 1997).

Sungur (1997)'a göre yaratıcı bireyleri diğerlerinden ayıran iki temel vasıf vardır. Bunlardan birincisi korkunç bir bilgi deposuna sahip olma, ikinci ise bu bilgiyi yeni ve iyi bir yolla birleştirme, sıralama ve bağlama yeteneği.

Jalan ve Kleiner (1995)' a göre ise yaratıcı düşünme;

- Zıt kutupların uyumlaştırılmasını ya da tolere edilmesi yoluyla çatışmaların kabul edilmesini,
- Belirsizlikten, bilinmeyenden ya da karmaşık durumlardan korkmayan bir kapasiteye sahip olmayı,
- Yüksek düzeyde öz-disipline, sorunlara ya da olaylara yoğunlaşabilme özelliği ile başarılı olmak için yeteneklerini güven duymayı,
- Hırslı, sezgisel ve yerleşik fikirlerin ötesinde düşünebilmeyi,
- Rasyonel görünmeyen fikirlere açık olma, başkalarının düşünceleri ile dış çevreye duyarlı olmayı gerektirir.

2.1.4. Yaratıcılığın engelleri

Yaratıcılığı geliştirmenin yollarından birisi de yaratıcılığın engellerinin bilinmesi ve bu engellerin aşılmaya çalışılmasıdır. Bu engellerin birçoğu maalesef eğitim kurumlarımızda sistemleşmiş bulunmaktadır (Töremen, 2003).

Bu çalışmada yaratıcılığın engelleri kişisel ve örgütsel etmenler olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

2.1.4.1. Yaratıcılığı engelleyen kişisel etmenler

Yaratıcılığı geliştiren şartlar olduğu gibi engelleyen etmenlerde bulunmaktadır. Kendine güvensizlik, hata yapma ve eleştirilme korkusu, mükemmeli isteme ve uyumculuk, engellerden korkma, bir konu üzerinde yoğunlaşma ve sabırla çalışma güçlüğü ve kimlik duygusundan doğan savunma mekanizmaları (Lambert, 1998), sosyal kurallara ve durumlara uyma mecburiyeti, belli kalıplara uyma, bunların dışına çıkamama, rahatına düşkünlük, bağımsız karar vermeden yoksun olma, dış ilişkilerde güvenli olmama, yanlış yapmaktan, yenilgiye düşmekten ve alay edilmekten korkma, belli bir otoriteye bağımlı olma, aşırı mükemmeli olma, akıl ve

mantıktan yana bir eğitimden geçmiş olma (Aydın, 1994) yaratıcılığı engelleyen kişisel faktörlerdir.

Çoğumuzun olgun bireyler olarak daha az yaratıcı davranmamızın nedeni alışkanlıklarımızın kurbanı olmamızdandır. Eğitim ve yaşantıların sonucu düşüncemizi katılaştıran ketlemeler geliştirmektedir. Bu ketlemeler sorunlara imgesel yaklaşmamızı engellemektedir (Sungur, 1997). Ve ayrıca yeni sorunlara basmakalıp çözümler isteyen ya da kişiyi pasifleşmeye zorlayan, kişiliği esneksizlik durumlarına götüren eğilimler ve yöneltmeler yaratıcılığı baltalar. Yaratıcılık özerk ve bağımsız araştırmaya bağlıdır (Yavuz, 1989).

Thorne (1992) yaratıcılığın engelleri ve aşılma yollarını şu şekilde belirtmiştir;

Tablo 1. Yaratıcılığın Engelleri

Engel	Engelin Aşılması
Tek doğru cevap ara.	İkinci bir doğru cevap ara.
Mantıklı düşün.	Şiirsel düşünüp, yaratıcılığını mantık zincirlerinden kurtar.
Kuralları takip et.	Her yaratıcılık faaliyeti her şeyden önce bir yıkım ile başlar.
Pratik ol.	Daha pratik nasıl olunur düşün.
Belirsizlikten kaç.	Belirsiz yaratıcı düşüncenin kullanılması için ortam hazırlar.
Hatadan kaçın.	Hata yapmayan hiçbir şey yapmıyor demektir.
Oyun anlamsızdır.	Gelecekte çok zor olan bir problemle karşılaşacaksın, oyna onunla.
Benim alanıma girmiyor.	Bir başkası da senin alanına giren problemi çözmüştür.
Gülünç olma.	Mizaç bir yaratıcı düşünmedir.
Yaratıcı değilim.	Eğer böyle söylersen, olursun.

Kaynak: Töremen, Fatih. "Yaratıcı Okul ve Yönetimi". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Cilt:3, Sayı:1. İstanbul:2003.

2.1.4.2. Yaratıcılığı engelleyen örgütsel etmenler

Örgütün çevresi tüm üyelerinin davranışlarını etkiler. Bireyler yaratıcı özelliklere sahip olsalar bile yeni fikirlere duyarsızlığın olduğu veya düşmanca bir tavrın sergilendiği örgütsel ortamlarda kendilerini yetersizlik içinde hissedeceklerdir. Bu olumsuz duygu, bireylerdeki sorunlara alışılmışın dışında çözümler bulma istek ve yeteneğini körelterek örgütte yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşumunu engelleyecektir (Şimşek, 1987).

Çalışanların, kemikleşmiş örgüt yapısına uymaya zorlanması, yaratıcılığın önündeki en önemli engeldir. Bireyleri kendileri için hazırlanmış rollere uymaya zorlamaktansa yaratıcı girişimleri desteklenerek, yaratıcı enerjilerini işlerine uygulayıp, örgütleri ile özdeşleştirilmeleri sağlanmalıdır (Rosen, 1998).

Amabile (1997)'e göre yaratıcılığı engelleyen örgütsel etmenler; değişmeden kalmaya direnen bir yönetim, eski modellerin baskısı, üstlerin astlarına güvensizliği ve kurulu düzene bağlılığı, bireysel güvensizlik duygusu, hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanların astlarına olan güvensizliği, otoriter yönetim, kusursuz olma ve ciddi işler yapma isteğidir.

Kao (1991)'e göre yönetsel yaratıcılığı engelleyen temel faktörler şunlardır;

- Bürokratik tutum ve prosedürleri vurgulamak; Amirlerce otoriter bir görünüme bürünerek astların egolarını önemsiz fonksiyon gerçekleştirdiklerini vurgulayan bir üslup takınmak
- Geleneksel yönetim anlayışına ve varolan kültür yapısına bağlı kalmak; Yenilikçi eğilimlere karşı gelenekçi normların önemini abartmak
- Standart operasyonel prosedürlerin önemini arttırmak
- Alt kademe ile zayıf bir iletişim kurmak
- Yeni girişimleri kısıtlayacak sıkı bir kontrolün varolması,
- Başarısızlıkta güçlü ve caydırıcı bir ceza yapısının olması;
- Başarıda ödüllendirme sisteminin ihmal edilmesi,
- Verilen görev ve projenin bitirme tarihi üzerinde ısrar edilmesi,
- Risk almayı ve sorgulamayı engelleyen bir organizasyon yapısının olması,

- Basit ve pratik başarıları önemseyerek bu tür başarıların peşinde olmayanların kınanması,
- Elemanların güven ve düzen arama eğilimleri desteklenerek, belirsizlik durumlarının yaratabileceği risklerin abartılması,
- Özgün ve aykırı kişilere karşı kayıtsız ve aksi davranışlar sergilenmesi.

Sungur (1997) yaratıcılığı engelleyen bireysel faktörlerin dışında, Türk toplumunun engelleyici faktörlerini yöneticiler, öğretmenler ve ana-baba'lar olarak görmektedir.

2.1.5. Yaratıcı örgüt kültürü

Günümüzde örgütlerin geleneksel hiyerarşik yapısı, yeni düşünceler ve uygulamalar için yetersiz kalmakta ve örgütün hareket kabiliyetini sınırlamaktadır. Bundan dolayı dikey hiyerarşik yapı, yatay network'la; geleneksel fonksiyonlar, fonksiyonlar arası takımlarla; birbiriyle bağımlı birimler, bağımsız stratejik iş birimleri; iyi yetişmiş görev elemanları, yenilikçi ve yaratıcı uzmanlarla yer değiştirmeye başlamıştır. Bu gelişmeler, örgüt içindeki hiyerarşik yapıyı aşındırırken astla üst arasındaki mesafeyi azaltmakta ve çalışma ilişkilerinde kesin olarak belirlenmemiş kurallar yerine, daha kuramsal yapılar gerektirmektedir (Dinçer, 1994).

Kültür durağan bir yapı sergilemez. Örgüt kültürü oluşur ve örgütteki herhangi bir değişimle değişime uğrayabilir. Örgüt konusu üzerine çalışan pek çok bilim adamı da, örgüt kültürünün oluşumu üzerinde çalışmışlar ve değişik bakış açıları sunmuşlardır (Hodge, Anthony ve Gales, 1996).

Bireyleri benzersiz yapan bazı davranış, inanç, huy ve amaçları olduğu gibi örgütler de zamanla belli özelliklere sahip bir kişilik geliştirebilmekte ve bu durum, “örgüt kültürü” olarak adlandırılmaktadır (Şişman, 1994).

Moorhead ve Griffin (1989)'a göre örgüt kültürü bir takım değerlerden oluşmuş bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler istendik ve istenmedik davranışları

belirlerler ve işgörenlerin karşılıklı kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir.

Becker (1982)'a göre ise “Örgüt kültürü örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür.”

Kendi kültürünü yaratan ve geliştiren örgütlerde kendine özgü uygulamalar, kurallar, inançlar, tutumlar gelişir. Bu kendine özgünlük, hikayeleriyle, kahramanlarıyla, müzikleriyle, fıkralarıyla çalışma ve eğlenme biçimleriyle hissedilir ve ayrı bir örgüt kişiliği oluşur (Akçay, 1997).

Nelson ve Quick (1995), bir örgütte örgüt kültürünün dört temel işlevi olduğunu öne sürmüştür. *Birincisi*, kültür üyelere kimlik duygusunu sağlar ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. *İkincisi*, kültür örgüt üyeleri için duygu oluşturuca araç konumundadır. Örgütte herhangi bir olayla ilgili anlamı yorumlayabilmelerine yardımcı olmaktadır. *Üçüncüsü*, örgütsel değerleri güçlendirmektedir. *Son* olarak da kültür davranışları şekillendirmede kontrol mekanizması olarak işlev görmektedir.

Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içerir(Doğan, 1997);

Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.

İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupla paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar.

Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon, araç-gereç vb. bulmaya çalışır.

Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dâhil edilir ve genel örgüt kültürü hikâyesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Birçok başarılı organizasyon zaman içinde kültürün değişime direnç gösteren bir yapıya sahip olduğunu, değişen çevre koşullarıyla hemen uyum sağlamadığını, hatta bu konuda önemli engellerin ortaya çıkabileceğini öğrenmişlerdir. Örgüt

kültürünü değiştirmeyi amaçlayan örgütler genelde, anahtar yerdeki kişileri değiştirir, kültür konusunda yeni hikâyeler, semboller ve değerler ileri sürer, ödül sistemini genişletir, örgüte yeni alınacak personeli örgütsel toplumsallaşma sürecinden geçirerek, yeni değerler benimseyecek kişileri desteklerler (Özkalp ve Kirel, 2001).

Görüldüğü gibi, örgütün kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına ve değiştirilmesine olan etkisi çok büyüktür. Çünkü o, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarf eder. Bu kişiler de ona yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır. Yani örgüte katılan her birey, o örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunarak örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunur.

Örgüt kültürünün yüzeyde görünen elemanları seremoniler, törenler, ayinler, hikâyeler, mitler, kahraman ve süper starlardır. Bunların görevi işgörenlerin örgüt içinde gelişen günlük olayları kendilerine göre tercüme edip anlayabilmelerine yardımcı olarak belli değerleri ve normları örgüt içinde oluşturup yerleşmesini sağlamaktır. Hikâyeler ve mitler ise normları ve değerleri unutulmaz öyküler yardımıyla örneklemeye çalışırlar. Bir de örgüt içinde normlara ve değerlere sıkı sıkıya bağlılık sonucunda ne gibi avantajlar elde edileceğini örnekleyen kahramanlar ve süper starlar vardır. Önemli normları ve değerleri sürekli hatırd tutmak için geliştirilen semboller ve özel bir örgüt lisanı da kültürü oluşturup, yerleştirmeye yardımcı olan elemanlardır (Özkalp ve Kirel, 2001).

Doğan (1997) ise örgütlerin kendine özgü kültürel özelliklerinin oluşmasında temel etkenin toplumsal değerler yani toplumsal kültür olduğunu ileri sürerek toplumdaki otoriter aile yapısının, örgütlerde çoğu kez otoriter yöneticiler ortaya çıkardığını ileri sürmüştür. Toplumsal gelenek ve alışkanlıklar da örgütlerde etkilerini göstermektedir. Örneğin Türk toplumunda gelenekselleşmiş olan bayramlar, kurumlara yasal izin süresi olarak yansımaktadır. Toplumsal kültürün yanı sıra örgütlerin doğal çevreleri, tarihi olaylar, ekonomik koşullar vb dış çevre öğeleri de örgüt kültürünün oluşumunda etkili olmaktadır.

Literatürde örgüt kültürünün sınıflamasına yönelik birçok çalışma vardır. Bu çalışmaların çoğunda örgüt kültürü, farklı ölçütler açısından ele alınmaktadır.

Örgüt Kültürlerinin ayırıcı özellikleri olarak, kültürün yoğunluğu ve kültürün yönünden bahsedilebilir.

Yoğunluk, bir örgütün belli bir uzlaşma düzeyinde bireye dikte ettiği uygun olan ya da olmayan davranış biçimidir. Bir kültür ne denli yoğun ise sayıtlıları, değerleri, inançları ve normları o denli güçlüdür. Bu durumda, sorunu neyin oluşturduğu ve çözümün hangi izin verilebilir eylemle çözülebileceği ve hangi çözümün arzu edilir olduğu konusunda fikir birliği vardır (Sungur, 1997).

Kültürün yönü, bir kültürü diğerlerinden ayırt eden belli varsayımlar, değerler, inançlar ve normlar bütünüdür ifade etmektedir (Gümüşsuyu, 2005).

Sungur (1997)'un aktarımına göre Harrison (1987) kültürün 4 yönünü aşağıdaki şekilde tanımlamıştır. Buna göre;

Güce yönelik kültür: Güce yönelik örgüt otoriter ve sıra dizinseldir. Bir lider ya da bir koalisyonun emri altındadır. Bu lider, örgütü kendi çıkarına kullanır. Örgütte güç ve statü için çalışanlar güç ve otorite figürleri ile yakın ilişkiler kurmaya çalışırlar.

Role yönelik kültür: İyi bir yönetici, tarafsız ve doğrudur. Astlardan sistemin gerektirdiği dışında talepleri yoktur. Buna karşılık astlar da sorumlu ve güvenilir olup üstlerini şaşırtacak sıkıntıya sokacak şeyler yapmazlar. Role yönelik örgütler de (hiyerarşik) sıra dizinseldir. Ancak; güç, kurallar, normlar ve işlemler ile uygulamaya geçirilir. Kişisel gücün yerini formal ve yasal güç almıştır. Yazılı ve yazıl olmayan kurallar, sözleşmeler, iş gerekleri ödül ve cezayı önceden belirlerler. Bu kurallar içinde kalanlar, en azından bunu kırıp da yakalanmayanlar gücün kullanımı dışında kalırlar.

Başarı yönelimli kültür: Başarı yönelimli organizasyon, dünyada “bir fark “ yaratmaya yöneliktir. Amacı kimi değer ve ideallere ulaşmaktır. Bireyin kişisel olarak kendini yönlendirdiği amaçlara ulaşip doyum sağlayabilmesine destek olmak

üzere üyelerine onların yeteneklerine uygun fırsat ve ortamlar sağlar. Böylece örgütte çalışan birey, dışarıdan ödül, ceza ya da kural sistemleri tarafından kontrol edilmeyip içsel olarak kendi kendini güdüler.

Destek yönelimli kültür: Destek yönelimli örgütler, bireyleri yakın ve ılımlı ilişkilere özendirirler. Bireyler birbirine güvenmeyi ve birbirlerine ve örgüte sahip çıkmayı öğrenirler. Örgütün kendilerini kollayacağını, gereksinimlerini karşılayacağını bilirler. Buna karşılık kendileri de örgütlerini korur ve kollarlar.

Her örgüt kültüründe, her birey için yaratıcı olunabilecek mutlaka bir alan vardır. Her örgütte ve her bireye uyacak yaratıcı kültür Harrison (1987)'un terminolojisinde Başarı yönelimli kültür ile Destek yönelimli kültür'ün karışımıdır (Sungur, 1997).

Son yıllarda yaratıcı sorun çözme örgütlerin vazgeçilmezi olmuş ve “yaratıcı örgüt kültürü” kavramı ön plana çıkmıştır. Yaratıcı bir örgüt için gerekli ön koşullar, öncelikle yaratıcı bir lider ve yaratıcılığın ortaya çıkmasına, gelişmesine olanak sağlayan bir ortamın varlığıdır.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Yöneticinin örgütsel kültürü oluşturan öğelerin değişebilirliğini vurgulaması, işgörenleri farklılıkları kabullenebilir hale getirmesi ve bu esnek değerleri ileriye dönük açık simge, tören ve mitolojilerle işgörelere iletmesi, örgütte yaratıcı bir kültürün meydana gelmesini sağlayacaktır (Taş, 1999).

Eğer bir kültürden söz edilebiliyorsa, tanımlanabilir ve ölçülebilir olması beklenmektedir. Ancak örgüt kültürü, birbirine bağımlı ve yakın ilişkili boyutları ve karakteristikleri içerdiğinden boyutlar net bir şekilde tanımlanamamaktadır. Özellikle, yaratıcı örgüt kültürü soyut kavramlar açısından değerlendirilmektedir (Varoğlu ve Atçı, 1985).

Örgütleri yaratıcı ve yaratıcı olmayan örgütler olarak iki kategoride incelemek mümkündür. Steiner (1965) yaratıcı bir örgütle yaratıcı olmayan bir örgüt arasında bazı ayrımlar yapmış, bu ayrımda örgütün sahip olduğu işgörelerin özellikle de yaratıcı yöneticilerin varlığını ölçüt olarak belirlemiştir. Yöneticiler yaratıcı nitelikler taşıyorlarsa ya da grubun en yaratıcı üyeleri iseler ve örgüt

amaçlarını gerçekleştirmede yaratıcı kişilerden en azami düzeyde yararlanılıyorsa bu örgüt yaratıcı bir örgüttür denilebilir (İlgar, 1996).

Mott (1972)'a göre etkili organizasyonların iki ana özelliği Verimlilik (Efficiency) ve Uyumluluk (Adaptability)'dur. Verimlilik, en az maliyetle en yüksek miktar ve kaliteyi elde etmek için mevcut metotların en etkili şekilde kullanılması, sabitleştirilmesi ve geliştirilmesi demektir. Uyumluluk ise bir anlamda iş yapmak için yeni, sürekli devam eden ve daha iyi yollar bulmak ve mevcut metotları farkında olarak ve sürekli değiştirmek demektir. Uyumlu(adapte) organizasyonlar sorun ve fırsatları araştırırlar, zamana göre çözümler üretirler, ayrıca dışarıdaki yeni metot ve teknolojiyi takip ederler. Organizasyon üyeleri yeni teknik ve çözümlerin kullanılmasında fikirleri kabul etmek için hazır bulunurlar ve bu yeni çözüm ve teknikleri organizasyonun alt birimlerine de kabul ettirirler.

Organizasyonel uyumluluğun ilk iki unsuru problem tespiti ve problem çözmedir. Bu anlamda organizasyonel uyumluluk organizasyonel yaratıcılıkla iki yönlü yer değiştirebilme özelliğine sahiptir (Basadur, 1993).

Ramo (1985)'ya göre örgütsel yaratıcılık için; doğru zamanda, doğru yerde, doğru şeyler yapılmalı; yeni, optimum ve uyumlu bir bütünlüğe ulaşmak için geleneksel ve yeni olan uzlaştırılmalıdır. Yenilik, aşırı biçimde yapılandırılmış ve kanalize edilmiş, dar ve izole bir fonksiyon olarak ele alınmamalıdır (Akt: Sungur, 1997).

Örgüt kültürünü oluşturan 10 temel karakteristiğin yaratıcılığı desteklemesi veya sınırlaması beklenebilir. Varoğlu ve Atçı (1985)'nın Gordon ve Cummins (1979)' den aktardığına göre örgüt kültürünün yazında kabul görmüş temel boyutları şunlardır;

- 1. Bireysel İnsiyatif:** Bireylerin örgütteki tutumları ve karara dönüşen davranışlarının özgürlük ve yönetsel sınırlamalardan bağımsızlık derecesi; bireysel sorumluluğun üstlenilme derecesi.
- 2. Risk ve Belirsizliğe Yönelik Esneklik:** Bireylerin atak, yenilikçi ve riske yönelik olumlu tutum göstermek üzere teşvik edilme dereceleri.
- 3. Yönlendirme:** Örgütte amaçların ve başarı derecelerine ilişkin beklentilerin açık ve anlaşılır bir biçimde ortaya konma derecesi.

4. **Bütünleştirme:** Örgüt birimlerinin birbirleri ile koordineli bir biçimde faaliyet gösterme yönünde teşvik edilme dereceleri.
5. **Yönetim ile İlişkiler:** Yöneticilerin astlara açık iletişim yardım ve destek sağlama dereceleri.
6. **Denetim:** Kural ve diğer düzenlemeler ile astların davranışlarını denetime yönelik olarak kullanılan doğrudan nezaretin miktarı ve kullanılma derecesi.
7. **Özdeşleşme:** Örgüt çalışanlarının kendilerini bir çalışma grubu veya bir profesyonel uzmanlık alanından çok örgütün bütünü ile özdeşleştirme dereceleri.
8. **Ödül Sistemleri:** Ödül dağıtımının (maaş artışı, terfi, vb.) örgüt çalışanlarının başarı derecelerini gösteren ölçütlere dayandırılma dereceleri.
9. **İhtilafların(Çatışmanın) Yönetimi:** Örgüt çalışanlarının diğerleri ile çatışmalarının ve eleştirilerini açıkça ortaya koymalarının teşvik edilmesi.
10. **İletişim:** Örgütsel iletişimin resmi hiyerarşik yapıyla sınırlandırılma derecesi.

Bütün bu karakteristikler her örgüt için farklı derecelerde varlık gösterir. Örneğin bir örgütte çalışanlar karşılaştığı her sorunu bir üst amirine bildirmek zorundayken başka bir örgütte çalışanların kendi sorunlarını kendilerinin çözmeleri pekiştirilmektedir. Bu farklılık “Bireysel İnsiyatif” boyutunun her örgütte farklı derecelerde bulunmasından kaynaklanmaktadır.

Bu karakteristiklerin toplamı örgütün kültürünü oluşturur. Örgüt kültürü çalışanların bu on karakteristiği ne şekilde gördüklerine veya algıladıklarına göre değişir (Kirel, Özkalp, 2001).

Günümüzde başarıyı arayan yöneticiler, geleneksel yaklaşımların aksine, örgütte çalışan bireylerden tek başına veya grup olarak yeni fikirler üretmelerini veya örgüt içi girişimciliklerini arttırmalarını beklemeye başlamışlardır (Sungur, 1997). Yaratıcılığa prim vermeyen örgüt kültürlerinin bile yönetimin tutum değişikliği ile yaratılabilecek özel bir iklimde dönüşüm gösterebileceği ileri sürülmektedir.

Böylece, yaratıcı bir örgüt kültürünü oluşturmada sistemli ve belirli ölçülerde de evrensel bir takım örgütsel özellikler aramak, tanımlamaya çalışmak yerine örgüte özgü ve öncelikle üst yönetimin tutumlarından kaynaklanan dönüşümleri sağlayan bir stratejinin daha sağlıklı olacağı ileri sürülebilir (Varoğlu ve Atçı, 1985). Bu amaçla, öncelikle yaratıcı düşünceyi teşvik edecek bir örgüt iklimi oluşturulmalı ve sonra bu uygulamaların örgüt kültürüne dönüştürülmesi için yeni strateji arayışlarına gidilmelidir (Sungur, 1997).

“Toplam kalite yönetimi” , “kalite çemberleri”, “amaçlara göre yönetim” gibi uygulamaların amaçlarından biri de işgörenlerin karar verme sürecine katılımlarını sağlayarak yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılmasıdır. Fakat geleneksel eğitim sistemleri, merkeziyetçi yönetim uygulamaları ve örgütsel kültürün bir parçası olabilen sınırlayıcı etmenler, insanların yaratıcı düşünmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Böylece, işgören yaratıcı düşünmenin doğuştan gelen bir yetenek olduğu varsayımından hareketle, var olabilecek potansiyelini dahi kullanamamaktadır (Varoğlu, 1994).

Örgütlerinde yaratıcı bir kültürün oluşmasını isteyen yöneticiler, eleştirel düşünme, yaratıcı düşünme, bilimsel düşünme, ilişkisel düşünme, akıl yürütme gibi becerileri işgörenlerine kazandıracak bir örgütsel yapılanmaya gitmek zorundadır (Taş, 1999). Örgütlerin rekabet üstü niteliği, öğrenme ve kendini geliştirme gereksinimlerine bağlıdır. Öğrenme gereksinimi karşılandığı ölçüde yetenek ve yetkinlikler gelişir (Düren, 2000).

Yaratılmak istenen organizasyon kültürü konusunda yöneticilerin yerine getirmeleri gereken bir husus da; "kırılmadıysa dokunma" felsefesinden vazgeçerek “bugünün değişiklikleri yarının zorunluluklarıdır” felsefesini ya da düşünce yapılarını oluşturmalarıdır. Böylelikle mevcut yapı geliştirilerek, yeni fikirlerin doğması ve uygulanması sürecine olanak tanınırken, insanın yaratıcılık potansiyeline verilen önem de artmaktadır (Rosen, 1998).

Kaprowski (1972)’e göre, hızla değişen çevreye uymak ve daha yaratıcı olmak için örgütlerin titizlikle izlemesi gereken 4 kural vardır (Akt: Sungur, 1997);

1. Aşırı yapılanmayı en kesin ve en az düzeye indirmek,
2. Örgütsel ve bireysel girdileri en yüksek düzeye çıkarmak,

3. Örgütü canlandırmak için yaratıcı, katalizör bireyler kullanmak,
4. Yenilikçi davranışları ödüllendirmek.

Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu için, yöneticinin yaratıcı kültür oluşturma sürecinin başlatıcı değişkeni olması ve uygulayacağı değerlendirme süreciyle yaratıcı kültürün oluşumunda hızlandırıcı rolü oynaması gerekmektedir. Yöneticinin, yaratıcılığı ölçüt olarak belirlemesi, yaratıcı düşünce ve yaratıcı eylemde bulunmayı bir değerlendirme ölçütü olarak kabul etmesi ve bunu çalışanlara iletmesi, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşumu açısından önem taşır. Yaratıcı örgüt kültürü, fikirlere değer verilen, fikir alışverişinin gerçekleştiği, okumanın ve kendini geliştirmenin yaygın olduğu, farklı düşüncelere fırsat verildiği, girişkenliğin teşvik edildiği ortamlarda geliştiğinden yönetici savunduğu değerlerin modeli olmalıdır (Taş, 1999).

Steiner (1965)'e göre, yaratıcı örgütün özelliklerini şöyle sıralanabilir;

- Yaratıcı örgüt düşünce adamlarına sahiptir.
- Örgütün iletişim kanalları açıktır.
- Düşünce önerme sistemi olarak beyin fırtınası kullanılır.
- Bu örgütlerde diğer sorumluluklardan kurtulmuş düşünce birimleri oluşur.
- Yaratıcı örgütte dış kaynaklarla ilişki kurma çabaları desteklenir.
- Örgütte sıra dışı bireylere yer verilir.
- Sorunları çözümü için uzman olmayan bireyler görevlendirilir. Farklı davranışlar sınırlandırılmaz.
- Yaratıcı örgütte nesnel, gerçeklere dayalı yaklaşımlar söz konusudur.
- Başarı ödülleri, yaratıcının örgütteki bulunduğu düzeye göre değil, ortaya attığı düşüncenin değerine göre verilir.
- Bu örgütlerde başarıya göre yükselme ve seçim vardır.
- Ürünlere ve yönetim politikalarına finansal ve özdeksel açıdan yaklaşılmaz.
- Temel araştırmalara yatırım yapılır; esnek ve uzun süreli planlar yapılır.
- Yeni düşüncelere deneme şansı verilir.
- Yönetim merkezci değildir.

- Yönetimde esneklik; hataları ortadan kaldırmak için zaman ve kaynaklar vardır.
- Bu örgütlerde riskler göze alınır. Sonu kesin olarak belli olmayan girişimler hoş görülür.
- Bu örgütlerde çok sıkı yönetim uygulanmaz.
- İşgörenlerin zevkle çalışmaları sağlanır.
- İşgörene istediği sorunla uğraşma özgürlüğü verilir.
- Düşünce tartışmalarına izin verilir.
- Örgüt kendi başına buyruktur.
- Örgüt için orijinal ve değişik amaçlar saptanmıştır.

Eğer uygun örgütsel koşullar oluşturulursa çalışanların yaratıcılıkları artırılıp geliştirilebilmektedir. Yaratıcılığın artırılması hemen her tür örgütün gelişimine önemli katkılar sağlar. Yaratıcı bir örgütün getirileri; yeni ürün ve yöntemler, verimlilik artışı, iş doyumu, ekip çalışması, müşteri tatmini ve her düzeyde stratejik düşünme vb. gibi tanımlanabilmektedir (Gümüüşsuyu, 2005).

Kamu sektörüne hâkim olan ve hiç esneme payı olmayan makine bürokrasisinin, ayırım ve bilimsel analiz yapılmadan tüm kamu kurum ve kuruluşlarına egemen kılınması nedeniyle zaman içerisinde kamu sektörü ile özel sektörün örgüt yapılanmaları arasında farklılıklar ortaya çıkmıştır. Özel sektörde kamu sektörüne oranla hiyerarşik kademelenmenin az olması, örgüt yapılarının daha küçük ve biçimsel olmayan yapılar olması; örgüt içerisinde yüz yüze iletişim ve doğrudan nezaret imkânının artmasına, çevreye tepki zamanının kısılmasına ve esnekliğe olanak vermektedir (Akin, 2001). Bu da örgütün yaratıcılığı açısından oldukça gereklidir.

Türk insanının dışsal denetime önem vermesi, geleceği denetleme, sorgulama gibi yaratıcılığı destekleyen tutumlardan kaçınma davranışı örgütsel yaratıcılığın azalmasında etkili olacaktır. Yine Türk kültüründe örgüt içinde çatışmaların bastırılması eğilimi, yeni ve farklı olanın reddedilmesine ve yaratıcılığın azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca Türk insanının kısa vadede sonuç elde etme yönündeki beklentisi de yaratıcı düşüncenin oluşması için gerekli olan temel aşamaların

gelişimine uygun değildir. Özetle; Türk kültürünün ve toplumsal yetiştirme tarzımızın yaratıcılık potansiyelinin açığa çıkarılmasında engelleyici bir rol oynayabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle tepe yöneticilerinin yaratıcı örgüt kültürü oluşturulmasında kararlı olmaları, çalışanların yaratıcı potansiyellerini geliştirebilmek için, gerekli eğitimleri vermeleri ve sabırlı olmaları gerekmektedir. Özellikle kültürümüzün güçlü, karizmatik, otoriter liderliğe verdiği önem nedeniyle, yaratıcı örgüt kültürü oluşturmak için özellikle liderlerin yaratıcılığı benimsemeleri yönünde yetiştirilmeleri gerekmektedir (Akin, 2001).

Yaratıcı örgütün özellikleri ile ilgili açıklamalara dayanarak yaratıcı bir örgütün; fikirlerin örgüt içinde serbestçe dolaşp, tartışıldığı, kararlara çoğunluğun katılımının sağlandığı, yeni fikirlerin geliştirilip, denenmesine imkan sağlandığı, yaratıcı çalışmaların ve sonuçta kazanılacak ödüllerin tanımlandığı ve örgütün ne yaptığının ortak bir görüşle saptandığı rahat bir kültüre sahip olduğu söylenebilir (Yalazan, 2006).

2.1.6. Yaratıcı okul kültürü

Çoğu zaman bir okuldan bahsedildiğinde, okulun binası, müfredatı, personeli ya da atletik takımlarından söz edilir. Oysaki okul denildiği zaman, yazılı olmayan normlar ve beklentilerden oluşan kendine özgü karakteri, başka bir ifadeyle kültürü akla gelmelidir (Ramsey, 1992).

Eğitim örgütlerinde kültür, öğretmen, öğrenci ve yönetim alt kültürünün etkileşimi ile üretilir. Örgüt kültürü literatüründe eğitim örgütlerinin kültürü, okul kültürü adıyla anılmakta ve çok sayıda çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Okul kültürü okulda zamanla oluşan bir yaşam tarzı olarak tanımlanabilir. Okul personelinin birikimi ve aralarındaki etkileşim zamanla okulda bir kültürün doğmasına neden olmaktadır (Balcı, 1996).

Okul kültürü, paylaşılan değerler, inançlar, ortak bir misyon, kahramanlar, adetler, gelenekler ve bir tarihten oluşur (Milstein, 1999). Üyelerin davranışlarını ve verimliliğini etkiler, okulun veliler ve toplum karşısındaki imajını belirler (Leifeste, 1999). Önemli alt kültürleri, yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilerdir; kültürel

uygulamalar bu grupların arasındaki etkileşime bağlı olarak gelişir. Toplumun farklı, kesimlerinden gelmiş, farklı eğitim yaşantısına sahip öğretmenler kendi içlerinde çeşitli alt kültürleri geliştirebilirler. Aynı şekilde öğrenciler de değişik özelliklere bağlı olarak küçük alt gruplar oluşturabilirler (Şişman, 1994).

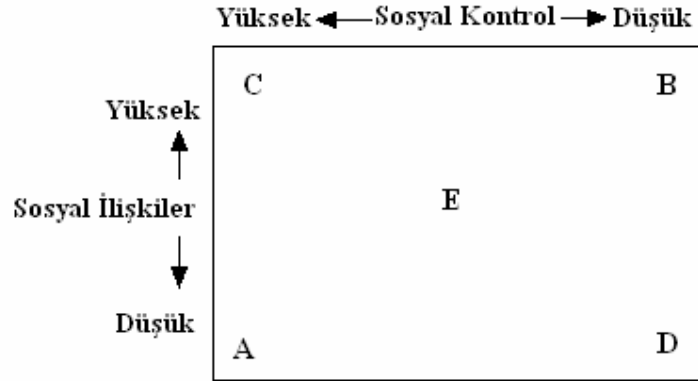
Stolp (1994)'a göre, güçlü gelenekleri, törenleri, ritüelleri ve sembolleri içeren ve derinden algılanan okul kültürü, öğrenci başarı ve motivasyonu ile öğretmenlerin verimlilik ve tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir. Prosser (1999)'a göre ise okul kültürü, okulda bulunan tüm bireyleri aynı hedefler doğrultusunda seferber eden ve okuldaki tüm eylemlerin arkasında bulunan görülmeyen bir güçtür.

Eğitim örgütleri başlı başına kültür üreten kurumlardır. Okul hem kendi içinde kültür oluşturur, hem de toplumsal kültürü kuşaktan kuşağa aktarır (Çelik, 2000). Bu anlamda toplumda meydana gelen değişimlerden etkilenen ve toplumda değişme sorumluluğu bulunan eğitim örgütleri de kendi yapısal özellikleri içinde bulundukları çevrenin, öğretmen, veli ve öğrencilerin beklentilerine uygun değişme ve uygulamaları yapmaları zorunlu hale gelmektedir (Özdemir ve Cemaloğlu, 1999).

Okul ortamında eğitimin amacı, bireyi davranış yönünden farklılaştırmadır. Bu farklılaşma, bireyin belli kültürü kazanmasını da içerir. Öğrenciler nasıl okul ortamında farklılaşıyor ve kültür ediniyorsa, okulda bulunan tüm öğretmen ve personel içinde bu farklılaşma ve kültür edinme geçerlidir. Bu farklılaşma öyle belirgindir ki, bütün okullar aynı amaçlara yönelik faaliyet gösterebilir de hiç birisi bir diğerine aynen benzemez (Akçay, 1997).

Hargreaves (1998)'e göre okul kültürünü sosyal kontrol ve sosyal ilişkiler oluşturmaktadır ve okullarda bu kriterlere göre sınıflandırılmaktadır.

Şekil 1. Hargreaves'in Okul Kültürü Sınıflandırması



Kaynak: Hargreaves, David. "Helping Practitioners Explore Their school Culture" School Culture. Ed. Jon Prosser. Poul Chapmen Publishing. London, 1998:239

A Tipi Okul kültüründe, öğrencilerin öğrenme hedeflerine ulaşmaları için olağanüstü bir baskı söz konusudur. Okul hayatı düzenli, programlı ve disiplinlidir. Bu tip okullarda oldukça fazla biçimde gözetim hâkimdir ve öğrenci- personel arasında etkileşim oldukça azdır.

B tipi okul kültürüne sahip okullar rahat ve kaygısız olmasının yanında sıcak bir atmosfere sahiptir. Öğretmen- öğrenci ilişkileri resmi olmaktan çok arkadaşçadır. Öğrencinin bireysel gelişimi, değişen ve gelişen çevre bağlamı içinde gerçekleşmektedir. Bu rahat okul kültüründe öğrenciler mutludurlar, ancak okul onları gelecekteki hayatlarına yeterli derecede hazırlayamamaktadır. Bu kültürün aksine A tipi okul kültürüne sahip okullardan mezun olan öğrenciler, okul yaşantıları her ne kadar mutsuz geçmiş olsa da, gelecek yaşamlarında bu deneyimleri minnettarlıkla hatırlamaktadırlar.

C tipi okul kültüründe tüm bireyler okul yaşantısındaki tüm alanlarda etkin rol almaları için yönlendirilmektedir. Hem iş hem de bireysel gelişim yönünden beklentiler oldukça yüksektir. Öğretmenler işlerinde heveslidirler. Okulda samimi bir hava olmasının yanı sıra, herkes gözetim ve kontrol altındaymış gibi görünmektedir.

D tipi okul kültürü, risk alma yoluyla başarısızlığa uğramayı kabul etmez. Sosyal ilişkiler oldukça zayıftır ve öğretmenler kontrolü ve disiplini sağlamak için mücadele ederler, hatta öyle ki öğrencilerin terbiyeli davranmaları, akademik başarılarına tercih etmektedirler.

E tipi okul kültürü ideal bir kültür olma özelliği göstermektedir. Okul müdürünün öğretmen ve personelden; öğretmenlerinde öğrencilerden beklentileri yüksektir. Ancak standartlar mantıksız olarak algılanmamaktadır. Tüm öğrenci ve öğretmenler için okul özen gösterilmesi gereken fakat eğlenceli bir yerdir.

Yapılan pek çok araştırmaya göre güçlü ve sağlıklı kültüre sahip okullarda öğrencilerin başarıları ve motivasyonu, öğretmenlerin de yaratıcılıkları ve memnuniyeti artmaktadır (Stolp, 1994). Ne yazık ki eğitim örgütlerimiz yaratıcılığın gelişmesinden çok uyumsallığı destekleyici yöndedir (Baymur, 1984).

Yaratıcılık özelliklerinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi, çevrenin yaratıcılığı teşvik etmesi ve en iyi örneklerin gösterilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Evrendeki tüm varlığı algılayıp anlamlı hale getirme çabası sırasında birey, yeni şeyler üretmenin güzel örnekleriyle görüş ufku geliştirilecek ve analiz/sentez yoluyla ortaya yeni şeyler koyma cesaretini kazanacaktır (Töremen, 2003). Bu anlamda yaratıcılık özelliklerinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi için yaratıcılığı teşvik eden bir okul kültürü çok önemlidir.

Yaratıcı okul, öğrencilerin özerklik ve girişim özelliklerinin desteklendiği, öğrencilerin merak duygularının köreltilmeyip ilgilerinin artırılmaya çalışıldığı, soru sormaları desteklenerek, benzetme, ilişki kurma ve yaratmaları için zaman verildiği, keşfetme analiz ve sentez kurma gibi görevlere yönlendirildiği bir kuramsal yapıyı gerektirmektedir (Töremen, 2003). Bilgi çağında etkin olabilecek bireyler; düşünülecek şeyin 'ne' olduğunu değil; 'nasıl' olduğunu merak eden, çok yönlü, soyut, eleştirel, yaratıcı, yapıcı, mantıklı, analitik düşünen, bilginin nasıl kullanılacağını bilen, bireysel ve grupla iletişim halinde çalışabilen, benlik kavramı gelişmiş, problem çözebilen, yaşam boyu eğitimin sürekliliğine inanmış bireylerdir (Kalaycı, 2001).

Geleceğin yaratıcı bireylerinin yetiştirilmesi sürecinde klasik eğitim anlayışı yerine yaratıcı eğitim anlayışına geçilmesi gerekmektedir. Böylelikle yaratıcı

öğrenim gören çocuklar, yarın hangi alana girerlerse girsinler, çalışmalarına açık fikirlik, hayal gücü ve kişisel yaklaşımlar getireceklerdir (Yavuz, 1989).

Tablo 2. Klasik ve Yaratıcı Eğitimin Karşılaştırması

Klasik Eğitim	Yaratıcı Eğitim
Var olan bilgiyi aktarmayı hedefler.	Bilgiyi yeni üretimler için kullanır.
Öğretmen kural koyan ve disiplinden tek sorumlu kişidir.	Sınıf disiplini sağlanmasında her birey sorumludur.
Öğretmen otoriterdir.	Öğretmen liderdir.
Tek doğruya götüren düşünce yapısı hedeflenir.	Birden fazla çözüme götüren düşünce yapısı hedeflenir.
Sertifika, diploma gibi belirleyiciler önemlidir.	Özgün bir yapıt ortaya çıkması önemlidir.
Dıştan denetimli bireyler yetiştirilir.	İçten denetimli bireyler yetiştirilir.

Kaynak: Aslan, Esra. "Yaratıcı Bir Çocuk Yetiştirmek". Power of Creativity in Business. İstanbul: II. International Creativity Conference. H. Ergunalp (Ed.). Bilge Yön International & Eventus Conferences, 2000.

Örgütler, bireylerin yaratıcılık yeteneklerini geliştirebildiği gibi onlarda var olan yaratıcılığın yok olmasına da sebep olabilmektedir. Yaratıcılık yeteneği hiyerarşinin sınırlarının çok net olarak hissettirildiği katı bir örgütsel yapıda şekillenemez. Ayrıca böyle örgütlerde çalışanların düşünce üretme yeteneklerine değer ve prim verilmez (Töremen, 2003).

Yaratıcı bir okul için ise şu temel adımların atılması gerekmektedir (Töremen, 2003);

- Yaratıcı okulda çalışanlar görüşlerini açıkça belirtmeleri için desteklenirler.
- Yaratıcı okulda performans değerlendirme esastır.
- Yaratıcı okulda önyargı yoktur.

- Yaratıcı okulda risk almak esastır.
- Yaratıcı okulda demokratik yönetim yapısı esastır.
- Yaratıcı okulda acayip durumlar ve hatalar hoşgörlür.
- Yaratıcı okulda bürokratik yapıdan kaçınmak esastır.
- Yaratıcı okulda yeterli iletişim sistemi mevcuttur.
- Yaratıcı okulda takım çalışması özendirilir.
- Yaratıcı okulda yeterli düzeyde kaynak vardır.
- Yaratıcı okulda düşünce üretimi ve deneyime açıklık esastır.

Töremen (2003) yaratıcı okulun öğelerini şu şekilde sıralamıştır;

1. **Korkunun Uzaklaştırılması, Cesaretlendirme:** Yaratıcılık, korkunun olmadığı, insanların kendilerini rahat hissettikleri ve hata yapmaktan korkmadıkları bir ortamda gelişebilir. Yaratıcı çabaların cesaretlendirilmesi yaratıcılığın önündeki engelleri kaldıracaktır.
2. **İletişim Kanallarının Açılması:** Okullarda iyi bir iletişim ağının varlığı insanların birbirlerini anlamaları, düşünce, görüş ve ürünlerini paylaşarak geliştirme çabasına katkıda bulunmaları açısından kritik bir öğedir. İletişim kanallarının açık olması, doğal bir ödüllendirme sisteminin de işlemesine yol açacağından, yaratıcılığın ödüllendirilmesinin sonuçlarını görmek mümkün olacaktır.
3. **Yaratıcı Okul Çalışanlarının Belirlenmesi:** Yaratıcı örgütlerin özelliklerine bakıldığında, bu örgütlerin önemli beyin adamları olduğu görülür. Onlar eliyle yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasına ve bu fikirlerin uygulanmasına çaba gösterilir. Bu örgütlerde bulunan herkesin düşüncelerini özgürce ifade etmelerine ve tartışmalarına izin verilir Bu amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan her bireyden en üst düzeyde yararlanılır (İlgar, 1996).
4. **Öğretmenlerin Bireysel Yaratıcılık Özelliklerinin Artırılması:** Eğitim çıktıları üzerinde büyük etkileri olan öğretmenlerin bireysel çabaları, özellikle öğrencinin kendisine duyarlılığının ve öz güveninin gelişmesi, motivasyonu ve öğrenme tercihleri konularında derin etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle

öğretmenlerin, sahip oldukları eğitim inançlarının, öğrenci üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yarattığının farkında olmaları (Bazzi, 1999) ve kendilerinin de yaratıcı olmayı öğrenmeleri gerekir (Töremen, 2003).

5. **Öğretmenlerin İmkân ve Fırsatlarının Artırılması:** Yaratıcı bir okul için öğretmenlerin imkân ve fırsatlarının artırılması gerekmektedir.
6. **Öğretim Yolları ve Öğretim Materyallerinin Bilinmesi:** Yaratıcılığın gelişebilmesi için ortam, öğrencilerin zengin ve değişik materyallere çalışabilecekleri ve yaratıcılıklarının ortaya çıkarılabileceği biçimde hazırlanmalı ve alışlagelmiş düşünce yerine yeni düşünceler desteklenmelidir. Yaratıcı düşüncenin desteklenmesi için, buluş yoluyla öğrenme, araştırma ve tam öğrenme stratejileri, örnek olay, gösteri yöntemleri ile sokratik tartışma, küçük ve büyük grup tartışması, drama, yaratıcı drama, yaptırma, deney, gözlem, beyin fırtınası, workshop, problem çözme gibi teknikler eğitim ortamında uygulanabilir.
7. **Yaratıcılığı Öğretmeyi Öğrenmek:** Yaratıcılığın gelişmesine rehberlik edecek öğretmenin her şeyden önce kendisinin bu özelliklerle donanık olarak yetiştirilmesine; yaratıcı özellikleri öncelikle kendisinin taşımasına ihtiyaç vardır. O halde yaratıcı nesillerin yetişmesi, akıcı, esnek, orijinal düşünebilen bunun için gerekli ortamları düzenleyebilen öğretmenlerle mümkündür (Senemoğlu, 2005).

Yaratıcı okul, örgüt yapısı, temel felsefesi ve çalışanları bakımından diğer okullardan oldukça farklı okuldur. Okul gençlerin bilişsel, duyuşsal ve devinsel özelliklerinin geliştirilmeye çalışıldığı sosyal örgütlerdir. Her girdi sıfır hata ile mükemmele dönüştürülmek üzere hedeflendiği gibi, okullarda girdilerini istenen, aranan ve arzu edilen niteliklere ulaştırmayı hedeflemektedir. Bu hedeflerden birisi de yetişen gençlerin yaratıcı gençler olmalarıdır (Töremen, 2003).

Yaratıcı okulda, yaratıcılığı geliştiren programlar var olmalıdır. Belli bir takım gizil güçler, tutumlar, değerler ve alışkanlıklar özgül bir şekilde örgütlenerek yaratıcı davranışlara yol açar (Baymur, 1984). Ayrıca, yaratıcılığı özendiren, ödüllendiren öğrenme ortamları ve öğretmen davranışları çoğunlukta. Bu okul, öğrencilerin özerklik ve girişim özellikleri desteklendiği, merak duyguları

köreltilmeyip ilgilerinin artırılmaya çalışıldığı, soru sormaları desteklendiği, öğrencilere benzetme, ilişki kurma ve yaratmaları için zaman verildiği, keşfetme, analiz ve sentez kurma gibi görevlere yönlendirildiği bir kurumsal yapıyı çağrıştırmaktadır. Yaratıcı bireyler yaratıcılığın merkeze alındığı ve geliştirilmeye çalışıldığı okulda yetiştirilir. Bir okul, yöneticilerinin yaratıcı olduğu kadar yaratıcı olabilir (Töremen, 2003).

2.1.7. Yaratıcı yönetici

Eren (2001)'e göre “Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.” Yönetici ise, “ Bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir.”

Bugünün yöneticileri, on yıl önce karşılaşmadıkları birçok sorunla yüz yüze gelmektedirler. Yönetim bir sorun çözme süreci; sorun çözmede başarı da yönetsel etkililiğin temeli olarak düşünüldüğünde örgütlerin çevre koşullarına uyum sağlaması yaratıcı yöneticilerin sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin geliştirdiği en değerli ürünün “fikir” olduğu varsayımından yola çıkan araştırmacılar, 1960'lı yılların başında psikoloji literatüründe ölçülmeye başlanan yaratıcılık kavramını örgüt ortamında incelemeye başlamışlardır. Örgüt yaratıcılığını belirleyen çok sayıda faktör vardır. Bunların içinde en önemli olanı yaratıcı liderliktir (Sungur, 1997).

Yoğun rekabet ortamının yaşandığı dünyamızda, birbirlerinden farklı kılan ve başarılarını sürekli devam ettiren ve örgütlerin önderliğini yapan sıradan yöneticilere değil, liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticinin lider bir yönetici olabilmesi yönetsel süreçlerdeki yeterliliğine bağlıdır. Yönetim süreçlerini iyi analiz eden ve bu süreçleri örgütün değişmesi, gelişmesi ve yeniliklere açık hale gelmesi yönünde kullanabilen yöneticiler bu başarıyı sağlayabileceklerdir (Taş, 1999).

Başarılı yöneticiler yeni ve alışılmamış düşünceleri, alışılmış ve bilinen alanlarda uygulamakta ustadırlar. Önderin ya da yöneticinin özellik veya becerileri arasında kavramsal becerisinin en önemli etmenlerinden biri yaratıcılıktır (Gümüştuyu, 2005). Çağcıl örgüt ve yönetim kuramlarında, yöneticiler dikte ettirici değil, yönlendirici ve rehber kişi olarak algılanır. Kendilerini yargılayıcı bir kişi olarak görmekten çok destekleyici olarak görürler. Ve ayrıca örgütte çalışanlar aktif katılımcılar olarak değerlendirilirler. Bu anlayışta bir yönetsel davranış, yaratıcılık yönelimli bir kültürün oluşumunda önemli bir rol oynar (Taş, 1999).

Morgan (1998)'a göre yöneticiler, örgütsel eylemi yönlendirecek anlamları yaratmaya ve oluşturmaya yardımcı olan kişilerdir ve bu onların rollerinin yeniden çerçevelendirilmesini gerektirmektedir. Neubeiser (1996)'e göre geleceğin yöneticilerinde uzmanlık yerine genellemecilik, sert yönetim uygulamaları yerine daha yumuşak davranış biçimleri, iletişim kurabilen, yönlendirebilen, uluslararası özellikleri hazmetmiş, geniş görüşlü, sorun ve çatışmaları ortadan kaldıracı, strateji kurabilen özellikler ön planda olacaktır. Yapılan araştırmalar, örgüt içindeki bireylerin yaratıcılığında önce, özellikle yöneticilerin yaratıcılığa ilişkin tutumlarının belirleyici olduğunu ortaya koymuşlardır (Akın, 2001).

Yaratıcı bir örgüt için yaratıcı bir önder gereklidir. Örgüt önderi, aldığı kararlarla yönetimi, geliştirdiği örgütsel ortam ve işgörenler vasıtasıyla da örgütü etkiler (Gümüştuyu, 2005). Yöneticilerin örgütsel normları, değer, inanç ve alışkanlıkları, örgütsel hikayeleri, tören ve merasimleri yaratıcılık yönelimli olarak yapılandırmaları, değerlendirmede en önemli ölçüt olarak yaratıcılığı almaları, örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlayıcı yönetsel bir davranıştır olacaktır (Taş, 1999).

Yaratıcılık, örgütün başarılı olma, kendini sürekli olarak yenileme ve değişim yapma yeteneğini yükseltir. Yaratıcılığı teşvik edip yönetmek için yöneticiler yaratıcılık sürecinin nasıl işlediğine ilişkin doğru bilgiye sahip olmak ve nihayet içinde yaratıcılığın beslenip gelişebileceği bir ortamın nasıl oluşturulabileceğini bilmek zorundadırlar (Şimşek, Akgemici, Çelik, 1998). Yaratıcı yönetici gerçekleri arayan bir kişi olarak, işgörenlerini “baş üstüne efendimci” yapmak yerine serbestçe düşünceleri ve fikirlerini açıkça ifade edebilmeleri için güdülemesi gerekir. Bu tavır örgütte yöneticiye güç kazandıracaktır. Ve ayrıca

yaratıcı kültürün oluşması için yöneticinin öncelikle dayatıcı yönetsel anlayıştan paylaşımcı, danışıcı anlayışa geçmesi gerekir (Taş, 1999).

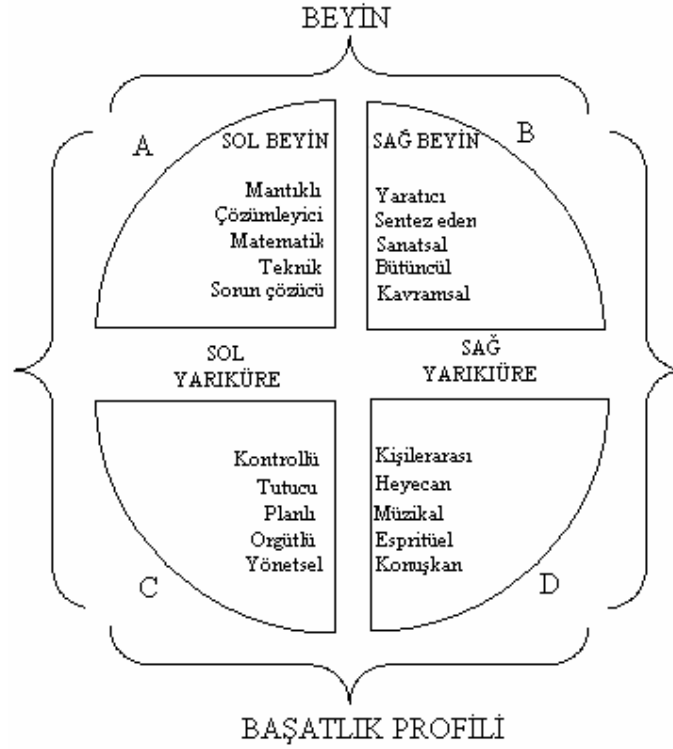
Kendi örgütünde yaratıcılığı artırmak isteyen yönetici, insan kaynakları yönetiminin oluşturulmasına ve uygulanmasına etkin biçimde katılmalıdır. Ve ayrıca insan kaynakları politikasını okuyup gözden geçirmekten çok onu yapılandırmalıdır. Çünkü ancak o zaman, işin bireysel anlamı ile örgütün amaçları uzlaştırılabilir (Sungur, 1997). Yaratıcılık ve yenilikçiliğin teşvik edilmesi, yöneticilerin astlardan gelebilecek görüş ve önerileri dinleme ve bunlardan samimi olarak yararlanmaya çalışılmasını gerektirir. Ayrıca yöneticilerin, astlardan gelen yeni görüş ve düşünceleri üst yönetime götürmeye istekli olmaları da yaratıcı düşün ve eylem açısından büyük önem taşır (Taş, 1999).

Yaratıcı yöneticiler, danışmayı ne zaman ve nasıl kullanacaklarını iyi bilmelidirler. Psikolojinin teknik kavramlarını anlamak zorunda değildirler. Bilmeleri gereken psikologların ne yaptığı, sorunun işaretleri ve belirtileri ve hangi çeşit sorunların profesyonel yardım gerektirdiğidir. Bu yaratıcı yöneticiler için önemli bir araçtır. Psikoterapi, asla bir utanmaya yol açmamalıdır (Sungur, 1997).

Kendi zihinsel süreçlerini ve örgütteki işgörenlerinin beyin işlevlerini anlayabilen yöneticiler, bunu örgütün avantajları için daha iyi kullanabilirler. Örgüt içinde farklı beyin dilimleri gelişmiş bireyleri takım çalışmasına sokmak ve bir takım düzeni hazırlamak etkililiğin ve belli işe belli işgören yöneltmenin koşuludur (Sungur, 1997).

Beynin dört kadranı içersinde birçok insan bir kadrardan daha fazlasını(çoklu kadran) geliştirir (Sungur, 1997).

Şekil 2. Tüm Beyin Yaratıcılığı



Kaynak: Sungur, N. Yaratıcı Düşünce. Evrim yayınevi. İstanbul:1997.

Beyinlerinin sol tarafını daha fazla kullanan yöneticiler, problemi çözülebilir parçalara ayırıp öyle yaklaştıklarından ve çözüm için mantıklarına ve verilerine güvendiklerinden dolayı düzenlenmiş ve yapılanmış bir ortamda, planlanmış yöntemlerle çalışmayı tercih ederler. Bunun aksine sağ beyin yeteneklerini kullanan yöneticiler problemleri çözmek için duygulara, önsezi ve yaratıcılığa güvenmektedirler. Beyinlerinin sağ yarıkürelerini kullanabilen yöneticiler kararlara, ansızın akıllarına esen bir fikirle ya da durumu iyice kavrayarak ulaşırlar. İnsan beyninin salt bir dilimi gelişmiş ya da tümü gelişmiş diyemeyiz. Çünkü bir dilimin çok gelişmesinin yanı sıra diğer bir dilimin de biraz gelişmiş olabileceğini hesaba katmamız gereklidir. Dilimler arasında katı sınırlamalar yoktur. Birinin gelişmesi diğerinin gelişmesini engellemez hatta yardımcı olur (Sungur, 1997).

Chicago Üniversitesi'nden Levy (1985)'nin ulaştığı sonuçlara göre, mantık beynin sol yarıküresi ile sınırlı değildir, yaratıcılık ve sezgi yeteneğinin sağ yarıküreye ait olduğuna dair de hiçbir kanıt yoktur. Ayrıca gerçek yaratıcılık ve sezginin beyin yarıkürelerinin işbirliği ile sağlandığı belirtilmiştir.

Sungur (1997), Rogers (1983)'in önerisindeki ideal terapist-hasta ilişkisindeki empatik yeterliklerin yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt liderinde de bulunması gerektiğini belirtmiştir. Buna göre;

- İdeal bir yönetici herşeyden önce empatiktir.
- Empati, yöneticinin kendini daha üst düzeyde ifade etmesi ile ilişkilidir.
- Empati, daha sonraki başarıyı belirler.
- Başarılı yönetimde, işgören çok miktarda empati ile karşılaşmaktadır.
- Empatik anlayış, yönetici tarafında yer almaktadır.
- Daha deneyimli ve yaratıcı yöneticiler daha empatik olabilmektedirler.
- Empati örgüt içerisinde gözlenen bir durumdur.
- Kişilik bütünlüğü olan yöneticiler, daha çok empatik olmaktadır.
- Empatinin derecesini işgörenler daha iyi değerlendirebilmektedir.
- Zeka ile empati arasında bağıntı yoktur.
- Empatik varoluş, empatik ortamlarda öğrenilebilir.

Çoğu yaratıcı lider gelişmiş bir hayal gücüne sahiptir, araştırmacı ve hesaplı riskleri almaya eğilimlidir. Bilinmeyene yolculuk yapmaya istekli, gerektiğinde kendilerinden kuşku duymaya hazırdırlar. Yaratıcı liderler başkalarının göremediği fırsatları gören, alışılmadık fikirlere yatkın kişilerdir (Rosen, 1998).

Kuhn (1988) yaratıcılık kriterlerini iki kutuplu olarak ele almıştır.

Yakınsak ve Iraksak Düşünme: Iraksak düşünen yaratıcı bireyler problemin formülasyonu aşamasında daha yoğun çalışırlar. Yakınsak düşünen bireyler, belirsizlik ve kesin olmayan durumları hoş görmezken, iraksak düşünenler, yapılanmamış, şekillenmemiş problemleri severler. Yakınsak düşünenler mantıksal,

katı ve rasyonel olarak çözümleyicidirler, iraksak düşünenler ise klasik betimleyici ve yaratıcı kafaya sahiptirler.

Arık (1990)'a göre, Yakınsak düşüncede hayal gücü yoktur ve yaratıcı üretime katkı çok azdır. Iraksak düşüncede ise, mevcut bilgiye dayanılarak değişik cevaplar üretilir.

Uyumlu ve Yenilikçi Olma: Yenilikçi tipler kendilerine bir iş verildiğinde daha az etkili ve daha fazla riskli olma durumuna karşı denenmemiş yolları seçerler. Yalnız, öncü ve tek olmayı seçerler. Otoriteye baş kaldırma, rutini kırma, başkalarının canını sıkma gibi örgütte rahatsızlık yaratırlar.

Uyumcu tipleri ise, sorunların çözümünde daha önceden denenmiş yolları seçer, riske atılmaz ve otoriteye saygı gösterirler

Mantıklı- Heyecanlı Olma: Örgütsel kararlar alınırken yaratıcı tipler kuşkucu ve problemin tanımlanmasına güvensiz bakar, sezgilerini ve “altıncı hislerini” kullanırlar. Basite indirgenemeyen, düz cümlelerle ifade edilemeyen, yapılanmamış durumları adeta ararlar. Karmaşıklık onların gücü, dostu, düzen ise kâbuslarıdır. Karmaşıklık düzeyi ne denli yüksekse, kendilerini o denli iyi ve formda hissederler.

Nesnel- Öznel Olma: Yaratıcı bireyler, tüm zeka ve kişilik testlerinde çıkan psikolojik profillerinde öznel yönde yer alırlar. Öznellikleri yaratıcılıklarına kaynaklık etmektedir.

Nesnel bireyler, bilinenler arasından yeniyi bulmaya yarayan ani flaşları ve spontan uyarıları fark edemezler.

Katı ve Esnek Olma: Katı bireyler örgüt problemlerinin çoğunu yeni yaklaşım ve bilgiler arayan esnek bireyler daha kolay çözerler. Ancak katı bireyler, yenilik ve yaratıcılık gerektiren problemleri çözmede şanslı değildirler.

Tutarlı- Kaprisli Olma: Kaprisli bireyler, başka işe geçmeyi, örgüt değiştirmeyi tercih ederler. Yaratıcı ve kaprisli eş anlamlı olamamakla birlikte, düzen ve tekrar

yaratıcılığı öldürmektedir. Öte yandan sürekli değişen örgüt ortamı için bir parça kaprisli olmak gereklidir.

İçe Dönük- Dışa Dönük Olma: İçe dönüklük- Dışa dönüklük yaratıcılık süreçlerini farklı etkilerler. İçe dönük insanlar özel düşüncelere dalmak için daha fazla gereksinme duyarlar; dışa dönük bireylerin pratikteki uygulamaları daha zengindir. Meslektaşları ile sık iletişim kuran bilim adamları daha çok sayıda yenilik üretmektedirler.

Etkin- Edilgen Olma: Etkin bireyler genellikle yaratıcı bireylerdir. Çevrelerine rahatlık veren bir ortam olarak algılamaktan çok onu etkilemek için çaba gösterirler.

Edilgenler rahat ve uykucu olabilirler. Bir örgüt etkin ve edilgen bireylerin dengesini çok iyi kurabilmelidir, çünkü fazla sayıda aktif birey kaos yaratır., fazla edilgen bireylerde durgunluk yaratabilirler.

Bağımlı- Bağımsız Olma: Bağımsız bireyler genellikle daha yaratıcı olurlar. Geleneğe ve içeriğe daha az dikkat ederler. Bağımsız insanların toplumdaki statüsünün daha yüksek olmasına karşın, örgütler çok sayıda bağımsız bireyler istihdam ederlerse, örgüt bölünebilir.

Başat- Çekingen Olma: Başat bireyler kendi yollarını kendileri çizerler, fakat tartışma ve çatışma da yaratırlar. Başat bireyler yaratıcı olurlar, yeni fikir ve uygulamalar yaratmak için daha fazla çaba sarfederler.

Rekabetçi- İşbirlikçi Olma: Örgütte bireyin rekabetçi ve işbirlikçi dengesinin korunması kolay değildir. Yaratıcı bireyler genelde rekabetçilerdir.

Hareketli- Ağırkanlı Olma: Hareketli bireyler yüksek düzeyde yaratıcılık gösterirler, çünkü yaratıcılık hareket ve bitmeyen çaba gerektirir. Sıfırdan bir şeyler yaratmak zorunda olan bireyler için hareketlilik önemli bir özelliktir. Fakat hareketlilik, iş çıktısını sürekli, sabit tutmak zorunda olan orta kademe yöneticiler için zararlı olabilir.

Kazanç Yönelimli- Biriktirme Yönelimli Olma: Büyük örgütlerin kurucuları örgüt gücünü ve kişisel güç kaynaklarını artırma peşindedir. Kazanca yönelenler yüksek risk alan kişilerdir. Çoğu zaman felaketin eşiğine kadar giderler. Yaratıcı yöneticiler bu spektrumun iki yanında da yer alırlar.

Kendini Beğenmiş- Alçakgönüllü Olma: Alçakgönüllülük toplum tarafından olumlu kabul gören, kendini beğenmişlikte kabul görmeyen bir özellikse eğer, başarılı örgüt yöneticileri bu iki kutup arasında gidip gelebilenlerdir.

Örgütün amaçları doğrultusunda işgörenin yaratıcılığının eşgüdümlemesi, desteklenmesi, yönetilmesi ve denetimi, yöneticinin görevidir. Bu yapılmadığında, yaratıcı işgören, becerisini kullanmak için diğer gruplara, sendikalara ve boş zaman uğraşlarına yönelecektir (Brown ve Richards, 1982).

Yöneticiler, yaratıcılığı yok eden bütün sistemlere; hoyrat şeflere, korkuya, gözdağına ve bürokrasiye karşı tavır almalı ve İnsanların yaratıcı yeteneklerini başkalarıyla paylaşmalarını engelleyen “gözdağı” ve “didişme” faktörlerini ortadan kaldırmalıdır. Ayrıca güven verici bir yaratıcı iş ortamı oluşturmalı ve insanlara başaramama özgürlüğü tanımalıdır (Rosen, 1998).

Üst yönetimin yaratıcılığı teşvik etmek için bazı örgütsel düzenlemeleri de kurumsallaştırması gerekmektedir. Bunlar arasında (Akın,2001);

- Yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik eden yaratıcı bireylere, tanınma, örgüt için yönlendirme ve ödüllendirme imkânı sağlayan sistemlerin kurulması,
- Yaratıcı fikir ve düşüncelerin uygulanabilmesine yönelik düzenlemeler yapılması,
- Değerlendirmeden uzak, karşılıklı güven ortamının garanti altına alınması,
- Üst yönetim tarafından yaratıcılık ve yenilikçiliğe önem verildiğinin her fırsatta söz ve tutumlarla vurgulanması,

- Bireysel ve grupsal yaratıcı problem çözme çalışmaları için yeterli kaynak ve zaman sağlanması,
- Çalışanlar ve gruplar arası güç ilişkileri ve sınıflandırmalardan kaçınılması,
- Yaratıcılığı engelleyen yönetsel engel ve kısıtların azaltılması,
- Örgüt içinde kullanılan hizmet malzeme ve kavramların sorgulanabilmesine imkân verilmesi,
- Performans değerlendirme kriterlerinde yaratıcı düşünce ve faaliyetleri teşvik edici düzenlemeler yapılması,
- Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesine yönelik eğitim imkânı sağlanması gibi hususlar sayılabilir.

Gümüüşsuyu (2005)'na göre yaratıcılığı teşvik eden önder davranışları şunlardır; bireysel ve örgütsel yaratıcılığı destekleyen bir ortam yaratmak, çalışanları inisiyatif almaya zorlamak, bireysel ve örgütsel öğrenmeyi en üst düzeye çıkarmak için hataları hoşgörüyle karşılamak, iş alanı yaratılması için makul ölçüde risk alabilen kişileri desteklemek, fikir ve ürünleri geliştirmek, belgelemek, satmak ve ticarileştirmek için çalışanlara yol göstermek ve onlarla birlikte çalışmak.

İnsanlar güven verici ve meydan okuyucu bir ortamda çalıştıklarını hissetmedikçe, yaratıcı yeteneklerini ortaya koyamazlar. Bundan dolayı, liderlerin başkalarının kapasitelerine güvenmesi ve yönettiği kuruluşun, işyerinin yaratıcılığını serbest bırakarak sorunları çözebileceklerine, yeni iş olanakları yaratabileceklerine inanmalarının önemi büyüktür (Rosen, 1998).

Cyert (1988)'e göre, örgütsel yaratıcılık, yöneticinin örgütteki kilit personeli etkilemesi ile artabilir. Yönetici tutum değiştirmek, bireylerdeki katılaşmış tutumları ve çevresel alışkanlıkları kırmak için biçimsel olmayan araçlarda kullanabilmelidir. Bu araçlardan en önemlisi doğal gruptur. İnfomal grubun yarattığı ortamda üyeler yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini denerler (Akt: Sungur, 1997).

Örgüt kişiliğinin oluşum sürecinde yöneticinin davranışları örgütün kültürünü önemli oranda etkiler. Yönetici örgütü aşırı kurallarla sınırlamaktan kaçınarak veya örgütte var olan kuralları esnek bir yapıya kavuşturarak, örgüt çalışanlarını inançlarını sorgulayıcı, tutumlarında tutuculuktan uzak, sürekli söylenen

değil söyleyebilen bireyler haline getirerek örgütte yaratıcı bir kültür oluşturabilir. Yani yönetici, örgütü yeteneklerin keşfedilip geliştirildiği bir yer haline getirerek, bireylerin ilgi ve yeteneklerinin ortaya çıktığı ve geliştirildiği bir ortama kavuşturarak ve örgüt üyelerine yeteneklerini kullanma ve geliştirme fırsatı vererek yaratıcı bir iklim oluşturabilir (Taş, 1999).

Özellikle üst yönetimin tutumları yeni bir örgüt iklimi yaratacak şekilde yaratıcılığa yöneltildikten sonra personelin bu konuda eğitilmesi ve yapısal düzenlemelere (yetki devri, denetimin niteliğinin değiştirilmesi, iletişim süreçlerinin düzenlenmesi, başarı değerlendirme sisteminin yenilenmesi vb.) gidilmesi daha anlamlı olacaktır. Aksi halde, yaratıcı örgüt kültürü oluşturmak çabaları sonuçsuz kalacağı gibi, örgütten ayrılmalar ve tatminsizlikler artabilir (Varoğlu ve Atçı, 1995).

Yaratıcılık isteyen yönetici işgörenlerinde güven geliştirebilmelidir. Yanlış bir gurur yüzünden bir düşüncüyü hemen başında reddetmek yöneticilerin başına çok sıklıkla gelmektedir. Nedeni de yöneticinin, daha önce bunu düşünmediği için kendine acıması ya da sorun üzerinde kendisinden daha ileride bir astını görme korkusu olabilir. Tüm bunlar yöneticinin, bir düşüncüyü nesnel biçimde değerlendirmesini zorlaştırmaktadır.

Bu anlamda değişen çevre ve dünya koşullarına uyum sağlamak zorunda olan yöneticilerin yetiştirilmesinde olgusal ve kurumsal içerikli derslerin yanı sıra rehberlik, kişilik psikolojisi, ruh sağlığı ve sağaltım teknikleri gibi derslerin kredilerinin artırılması gerekir (Sungur, 1997).

Levinson (1980) tarafından yöneticilik ve önderlik arasındaki ilişkileri ve çevrelerinde yaratıcı ve önder yöneticiler olarak tanınmış yöneticilerin düşünce ve davranış şekillerini belirlemek amacıyla Levinson Ölçeği geliştirilmiş, araştırma sonuçları yayınlanmıştır. Buna göre, bir yaratıcı-önder yöneticiyi karakterize eden özelliklerden en belirginleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akt: Merih, 2007).

A. Düşünsel davranış Biçimleri

Soyutlama: Farklı verileri anlamlı bir şekilde soyutlayabilir, kavramlaştırabilir, örgütleyip bütünleştirerek bir model haline getirebilir. Ansiklopedik bir sentezciliğe sahiptir. Çeşitli sanat ve bilim dallarından kaynaklanan

ilkeleri değerleri, kavramları ve bilgileri yaratıcı bir şekilde organize edip bütünleştirebilir.

Zamanlama: Belirsizlikten tedirgin olmaz ve uzun bir süre katlanabilir. Uzun dönem planlarının gerçekleşmesi için telaşa düşmez.

Pragmatizm: Zekâsı yalnızca soyutlama değil aynı zamanda pratik olma kapasitesine sahiptir. Kitap ve kural dışı deneyimlerden de iyi bir şekilde yararlanabilir. Yargılama, değerlendirme ve zamanlama gücü çok yüksektir. Sonuç alabileceği zamanı çok iyi seçer.

B. Duygular ve ilişkiler

Otorite: Otorite pozisyonları için doğal bir görünüm verir. Sorumluluk ve inisiyatif yüklemeye ve bunları gerçekleştirmede etkindir.

Canlılık: Yönettiği sistemin sorunlarına ve ihtiyaçlarına duyarlı olup bunlara canlı bir şekilde yöneliktir. Sorunları stratejik açıdan ele alır. Hedefleri iyi tanımlanmıştır. Uzun dönemli planlar yapıp, hedeflerine adım adım yaklaşır.

Başarı Eğilimi: Kişisel önemsemeden çok örgütsel başarıya eğilimlidir. Yüksek pozisyonlara gelmeyi uzmanlığının ve değerinin tanınması olarak değerlendirir. Seçilmediği durumlarda hayal kırıklığına uğrayabilir fakat takdir heveslisi değildir. Örgütün başarılarını kişisel başarısı gibi benimser ve değerlendirir.

Duyarlılık: Başkalarının duygularındaki ayrıntıları algılamada duyarlıdır ve bunlara önem verir. Yönettiği sistemin ihtiyaçlarına duyarlıdır ve işlerin gerçekleşmesine aktif olarak katılır. Çalışma sorunları ile sürekli olarak ilgilidir. Kendini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görür. İşgörenlerle karışır ve sorunları konusunda bilgi alır.

Olgunluk: Otoriteye saygılıdır ve otorite sahipleri ile iyi anlaşır. Önderlik rolünü kaybettiğini düşünmeden kendisinden daha bilgili ve uzman kişilere geçici üstünlük tanıyabilir. Başkalarından gelebilecek bilgi, eleştiri ve işbirliğine açıktır.

Etkileycilik: Kelime ve dilbilgisi geniş kapsamlıdır. Aşırı bir anlatım ve açıklama yeteneğine sahiptir. Dinleyicilerin duygularına duyarlıdır ve onların güvenini kazanır. Yer ve duruma uygun hikâyeler anlatarak sıcak ve şefkatli bir mizahı ile gerilimleri azaltır. Standartları yüksek olduğundan eleştirilerini ve iğnelemelerini kendisine de kolaylıkla yöneltebilir.

Enerji ve Dayanıklılık: Zihin ve beden olarak sürekli ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptir. Her zaman iş için istekli ve hazır durumdadır. Gerilim yaratabilecek herhangi bir şeyden çekinmez ve beklenmedik aksilikler canını sıkmaz.

Eylemsel davranışları Sezgi ve Tahmin: İyi bir tahmin yeteneği ve sezgiye sahiptir. Kendisi ve örgütü için durumun nasıl gelişebileceğini önceden kestirebilir. Potansiyel engeller görür ve onları aşma olanaklarını araştırır. İyimserliğini daima koruyarak çözüm yolları bulmaya çalışır. Kendisi ile örgütü arasındaki haberleşme ve koordinasyonu iyi sürdürür.

Tutarlılık: Geçmişte çeşitli şekillerde iyi sınanmış bir değerler sistemine sahiptir. Yüksek ahlak standartlarına sahiptir ve kendi normlarına uymayı tercih eder. Çıkarlara ve maddi değerlere karşı eğilimi düşüktür. Bu yoldan etkilenmesi olanaksızdır. Çevresinden olan beklentileri ile kendisinden olan beklentileri arasın benzerlik bulunur. Çevresindekileri potansiyel önderler olarak değerlendirir. Davranışları ile örnek olur.

Sorumluluk: Önderliği bir sorumluluk ve olanak olarak görür. Ve aktif bir önderlik gösterir. Önderlik kendisi için bir amaç değil çevresine yararlı olabileceği olanaklar sağlayan bir araçtır.

“Motivasyon bir işi yapma ve onu sürdürme isteğidir. Davranışı başlatan ve yönlendiren etkenler ile davranışın şiddetini ve sürekliliğini belirleyen değişkenler motivasyonu oluşturur.” (Baltaş, 2003). İnsanlar dışsal baskılarla değil, işin getirdiği ilgi, tatmin ve zorluklarla motive olduklarını hissettikleri zaman azami düzeyde yaratıcı olurlar. Motive olan insan belli seçeneklerin ötesinde seçenekler arar, diğerlerinin önemsemediği konular üzerinde yoğunlaşır, yaratıcı düşünceden hoşlanır (Amabile, 2000).

Günümüzde başarılı ve rekabet gücü yüksek örgütler incelendiğinde sahip oldukları en önemli öğenin yaratıcılık, bunu sağlayan özelliğin de motivasyon olduğu görülecektir. Bu da göstermektedir ki, her şeyi kontrolünde tutan, örgütü tepeden direktiflerle yöneten yönetici tipinden çok, yenilikleri teşvik eden, yol gösteren destekleyen, motive eden yönetici tipine gereksinim vardır (Şener, 1998).

Yöneticiler motivasyon aracını kullanarak çalışanların yaptıkları işe daha iyi konsantre olmalarını ve dolayısıyla yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını sağlayabilirler. Amabile (2000) içsel motivasyonu artıran, yöneticilik uygulamalarını altı genel kategoriye ayırmıştır. Bunlar; zorluk, özgürlük, kaynaklar, çalışma grubu özellikleri, üst yönetim teşviki ve şirket desteğidir.

1. Zorluk: Yöneticilerin yaratıcılığı harekete geçirmek için yapabilecekleri şeyler arasında belki de en etkili olanı insanları doğru işlerde çalıştırmaktır. Yöneticiler, insanları uzmanlıklarına ve yaratıcı düşünme becerilerine uygun işlere verebilir ve içsel motivasyonu ateşleyebilirler. Kişi-iş uyuşmasının kusursuzluğu çalışanların becerilerini zorlar. Ne var ki, zorlama derecesi çok önemlidir: Sıkılmalarına yol açacak kadar az; yılmalarına ve denetimi yitirme korkusu yaşamalarına yol açacak kadar da yıldıracı olmamalıdır.

2. Özgürlük: Özgürlük tanıma söz konusu olduğunda, yaratıcılığın anahtarı, insanlara araçlarla yani, süreçle- ilgili özerklik vermektir; amaçlarla ilgili özerklik tanıma zorunlu değildir. Bir başka deyişle, belirli bir dağ nasıl tırmanmaları gerektiği konusunda insanlara özgürlük verirseniz daha yaratıcı olacaklardır. Hangi dağa tırmanacaklarına karar vermelerini onlara bırakmanız gerekmez.

Sürece ilişkin özerklik yaratıcılığı artırır, çünkü insanlara çalışmalarına nasıl yaklaşacakları konusunda özgürlük vermek, içsel motivasyonlarını ve sahiplik duygularını artırır.

3. Kaynaklar: Yaratıcılığı etkileyen kaynaklar zaman, mekân, finansman, insan kaynakları ve diğer kaynaklar gibi makul ihtiyaçlardır. Yöneticilerin bu kaynakları dikkatle tahsis etmeleri gerekmektedir. Bir ekibe ya da bir projeye ayrılacak kaynaklara karar vermek incelikli bir yargı gücünün ürünü olup, yaratıcılığı destekleyebileceği gibi yok da edebilir.

4. Çalışma Grubu Özellikleri: Yaratıcı fikirler geliştiren ekipler oluşturmak isteniyorsa farklı bakış açıları ve kariyer geçmişleri olan, karşılıklı olarak birbirini destekleyici gruplar oluşturulmalıdır. Ekipler işe ilişkin değişik entelektüel temellere ve yaklaşımlara yani farklı uzmanlık ve yaratıcı düşünme üsluplarına sahip insanlar içerdiğinde, fikirler çoğunlukla heyecan verici ve yararlı biçimlerde birleşip ortaya çıkıverir.

Ayrıca ekipler, örgütün hedefine ilişkin heyecanı paylaşma, zor dönemlerde ve başarısızlıklarda birbirlerine yardım etmeye istekli olma, diğer üyelerin gündeme getirdiği benzersiz bilgi ve bakış açısını tanıma gibi özellikleri de bir arada bulundurması gerekmektedir.

Bu faktörler sadece içsel motivasyonu artırmakla kalmaz, uzmanlık ve yaratıcı düşünme becerilerini de artırır. Ancak bu tür ekiplerin yaratılması, yöneticilerin çalışanlarına ilişkin ayrıntılı bilgisinin olmasını gerektirir.

Yöneticilerin yaratıcılığı yok etmelerinin en yaygın yollarından biri, türdeş ekipler oluşturmaktır. Türdeş ekipler çoğunlukla "çözümler"e daha çabuk ve süreç içinde daha az sürtüşmeyle ulaşırlar. Ama türdeş ekipler uzmanlığı ve yaratıcı düşünmeyi artırmak için pek bir şey yapmazlar.

5. Üst Yönetim Teşviki: Birçok örgüt yeni fikirleri açık zihinlerle karşılamak yerine, zaman kaybettirici değerlendirme aşamalarına tabi tutarak yaratıcılığı engeller. Yöneticilerin yaratıcılığı desteklemeleri ödül- cezanın yanı sıra, örnek alınacak modeller işlevi görmek, zor sorunlar karşısında azimli olmak ve ekip içinde

işbirliğini, iletişimi teşvik etmek tarzında olur. Bu tür davranışlar yaratıcı sürecin üç unsurunu da arttırdığı gibi, bir yöneticinin kendi başına kendi kararıyla uygulayabileceği son derece verimli bir uygulamadır.

6. Şirket Desteği: Üst yönetim teşviki elbette yaratıcılığı besler, ama yaratıcılığın gerçekten geliştirilmesi bütün şirketin desteklemesiyle olur. Örgütün liderleri, bilgi paylaşımını ve işbirliğini zorunlu kılarak ve yönetim sorunlarının kangrenleşmesine izin vermeyerek yaratıcılığı destekleyebilirler. Örgüt içi çekişmeler, hizipleşmeler ve dedikodu yaratıcılık açısından son derece tehlikelidir, çünkü bunlar insanların dikkatinin işten uzaklaşmasına yol açar.

2.1.8. Yaratıcı okul yöneticisi

Eğitimi yönetmek demek, yönetimin karşılaştığı sorunları çözmek demektir. Eğitim yönetiminin sorunları bitimsiz olduğu için eğitimde, yönetimde sürekli sorun çözmedir. Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı çağın gereklerini tam anlamıyla karşılayamamaktadır. Ülkemizdeki okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu eğitim yönetimi alanında hizmet içi eğitimden geçmemişlerdir. Günümüz öğretmen ve öğrencisi eskinin öğretmen ve öğrencisinden farklıdır. Bununla birlikte okul ortamında bulunan ve etkileşim içinde olan bireylerin beklenti düzeyleri artmış, davranışları karmaşıklaşmıştır. Okul yöneticisinin etkileşimde bulunduğu insanların beklentilerini karşılayabilmesi ve örgütünün verimliliğini artırabilmesi için sürekli kendini yenilemesi gerekmektedir (Pehlivanoğlu, 1999).

Okul yöneticisinin kültürel bir lider olarak görevi, kültürel değerlerin bekçiliğini yapmak, önemli kültürel anlamları açıklamak, gelenekler oluşturmak, temel değerleri ve ilkeleri okul ortamında canlı tutmaktır. Lider, sadece karar vermez; okul ortamında oluşan çok çeşitli sorunlara da köklü çözümler üretmek için öğretmenleri araştırma yapmaya özendirir ve okulun temel değerleri konusunda yönlendirir. Kültürel liderlik, okulun misyonunu yerine getirebilmek için gereklidir (Sergiovanni ve Starrat, 1988).

Yenilikleri kurumlaştırmak yöneticinin hakkı olmakla birlikte bu tam bir uzmanlık işidir. Aslında yöneticilik yeteneği ile yaratıcılık yeteneği aynı değildir. Yaratıcı olmak isteyen yönetici makam ve hiyerarşinin koyduğu engellerle karşılaşabilir (Bursalıoğlu, 2002).

Okullarda yaratıcılığın gelişmesi okul yöneticisi, öğretmen ve öğrencilerin tümünün katkısıyla mümkün olabilir. Yaratıcı okul yöneticisi, okulu bürokratik yapıdan uzaklaştırarak demokratik yönetim havası oluşturmak, önyargılardan kurtularak herkesin görüş ve önerilerine açık olmak, öğretmen ve öğrenciler tarafından yapılan hataları hoş görmek, yaratıcılığı teşvik edecek takımları oluşturmak ve etkin kılmak, okulda imkan ve fırsatları artırmak, öğretmen ve öğrencileriyle olumlu ilişkiler kurmak, onların ilgilerini belirleyerek ilgilerinin programa yansımaları sağlamak, yenilikler yapmak ve yeniliklere açık olmak, ihtiyaç duyulan kaynakları temin etmek, yaratıcılığın önündeki yapısal ve psikolojik engelleri kaldırmak ve yaratıcılık özellikleriyle örnek teşkil etmek gibi bir takım sorumluluklara sahiptir (Töremen, 2003).

Torrance (1962), yaratıcı eğitim yöneticisinin yerine getirmesi gereken bazı görevleri şöyle sıralamıştır;

- Okuldaki diğer yöneticileri ve öğretmenleri yaratıcı düşünceye saygı gösterdiğine inandırır.
- Okul çalışanlarının ve öğretmenlerin düşüncelerini almak için düzenli sistem geliştirir.
- Okul sisteminde onur duygusunu geliştirir.
- Fikirlerin, kadereci olmaksızın denenmesini sağlar.
- Araştırma için fırsat ve kaynaklar sağlar.
- Okul sorunlarını kurallara bağlamaz.
- Kendi fikirlerine uyulması için zorlamaya başvurmaz.
- Diğer fikirlere değer verir; sistem içinde ıraksak düşünme yeteneğine sahip olanlar için yer bulur.
- Öğretmenlere fikirlerini denemeleri için parasal olanaklar sağlar.

- Uzun vadeli planlama için sürekli programlar yönetir.
- Öğretmenler içinde gerçekten yaratıcı olanları açıklamaktan kaçınır.
- Öğretmenlere yeni fikirler üzerinde çalışmak ve onları sınamak için zaman verir.
- Eğitimin her yönünde bir çekicilik bulur; başka ilgi alanları ile de kendi yeteneklerini geliştirir.

Eğitim örgütlerimizin yapı, kadro ve donatım koşullarının çoğu Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlandığından, okul yöneticilerimizin örgütleme yetkileri çok sınırlı bulunmaktadır. Bu bakımdan maalesef okul yöneticisi yaratıcı olmaktan çok, kalıplaşmış kararları izler. Hâlbuki böyle kararlar, girişim yeteneği ve cesareti sınırlı yöneticilerin seçeceği yollardır. Okul yöneticilerinin yaratıcı olması bekleniyorsa, örgütleme yetkilerinin artırılması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2002).

Sungur (1997)'a göre örgütsel ortamda, yaratıcılığı özendirmek isteyen bir okul yöneticisi şu önlemleri alabilir:

- Yaratıcılığın engellerini ortadan kaldırmak,
- Korkuyu azaltmak,
- İş tanımlarını yapmak,
- Kariyer geliştirmek,
- İş bireye uydurmak,
- İşgörenin kendisine saygısını artırmak,
- İşgöreni güdülemek,
- İletişimi artırmak,
- Savaşım için engeller yaratmak,
- Meslek sorumluluğunu artırmak,
- Yaratıcı bir denetim kullanması,
- Sorunları tanımlama çalışmaları yapmak,
- Yönetim desteğini kullanmak,

Töremen (2003)'e göre yaratıcılığın örgütlerde özendirilmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla okul müdürlerinden şu davranışları göstermeleri beklenir: Yaratıcı bireylerin cesaretlendirilmesi, yaratıcı örgüt atmosferinin beslenmesi, yaratıcı bireylerin teşvik edilmesi, yaratıcı bireylere zaman ve psikolojik destek verilmesi, düşünce kaynaklarının üretilmesi, ödüllendirme (dışsal ve içsel ödüller) yapılması.

Yaratıcı sorun çözme programlarının amacı, bireyi dogmatik düşünce alışkanlığından kurtarıp yeni ve çok yönlü bakış açısı kazandırmak; sorun çözmeye güdülemek ve örgütün sorunlarına sahip çıkmasını sağlamaktır (Sungur, 1997). Okulunda yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturmak isteyen yönetici bu sorun çözme programlarından yararlanarak örgütsel yaratıcılığı artırabilir.

Yaratıcı öğretimi güdülemek için öğretmenin kullandığı stratejileri örgüt içinde enerji dolaşımını artırmak amacıyla yöneticinin de kullanmaması için hiçbir neden yoktur. Bu stratejiler (Sungur, 1997);

- Belirsizlikler ve çelişkilerle yüzleşmeyi sağlama,
- Yükseltilmiş beklenti düzeyleri koyma,
- Analojik yolla, bilineni bilinmez, bilinmeyeni bilinir hale getirmek,
- Aynı olaya psikolojik, sosyolojik, fiziksel ve heyecansal bakmayı sağlamak.
- Eldeki bilgileri farklı yönlerden incelemek için sorular sormak,
- Sınırlı bilgilerle tahminlerde bulunmak, sadece ipucu veren görevler düzenlemektir.

2.2. İlgili Araştırmalar

Bu başlık altında, yaratıcılık, yönetsel yaratıcılık ve örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalardan ulaşılabilenler sunulmuştur.

Yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalarla ilgili literatür taraması sonucunda yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları ile ilgili bazı meslek grupları üzerinde araştırmalar yapıldığı halde ilköğretim okullarında yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle aşağıda adı geçen araştırmalar “İlköğretim Okullarında Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları” konusunun bir bölümü yada belli bir kesitine ilişkindir.

2.2.1. Yurt içinde yapılan ilgili araştırmalar

Çelik (2000) tarafından 1992 yılında yapılan araştırmada Elazığ ilindeki genel lise ve çıraklık eğitim merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rolleri ve bulundukları okuldaki örgüt kültürüne ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmış, araştırma sonucunda öğretmenlik konumu ve çalışılan okul açısından öğretmenler yöneticileri kültürel rollerini oynamalarında başarısız bulmuşlardır. Ayrıca cinsiyet, kıdem, çalışılan okul, öğretmenlik konumu açılarından öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel liderliğe ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı da araştırmanın bir diğer bulgusudur.

Varoğlu ve Varoğlu (1994) tarafından yapılan “Yaratıcı Düşünmeye Yönelik Tutumları Eğitimle Değiştirilebilirliği ve Verimlilik Üzerine Etkileri” adlı araştırmada, 250 Kara Harp Okulu üçüncü sınıf öğrencisine anket uygulanmış ve şu bulgular elde edilmiştir:

1. Geleneksel eğitim sistemleri, merkeziyetçi yönetim uygulamaları insanların yaratıcı düşünmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Böylece işgören kendisinden yaratıcı düşünmenin beklenmediği kanısı veya yaratıcı düşünmenin doğuştan gelen bir yetenek olduğu varsayımından hareketle var olabilecek potansiyelini dahi kullanmamaktadır.
2. İşgörenlerin yaratıcı düşünce üreten yöntemlere direnç göstermeleri doğaldır. Bu direnç, işgörenler bu konuda eğitilmiş olsalar bile ortaya çıkabilir; çünkü uzun yıllardır uyguladıkları ve problem çözmede kullandıkları yöntemler, yaratıcılık ilkeleriyle uyumlu olmayabilir. Aynı zamanda işgörenler yerleşik

alışkanlıklarını kırmak istemeyebilirler. Günümüzde uygulanan yönetici eğitim uygulamaları, hayal kurma ve yaratıcılık konularını ikinci plana itmektedir. Hâlbuki eğitim sürecinin etkililiğini artırmanın ön koşullarından biri de yaratıcılığa dönük tutumların olumlu hale getirilmesidir.

3. Eğitim yaratıcı düşünceye yönelik tutumların değişiminde ve yaratıcılık yönelimli tutumların daha hızlı kazanılmasında etkilidir. Ancak tutum değişikliği davranış değişikliğinin ön koşulu olmasına rağmen, tutum değişikliğinin tek nedeninin eğitime bağlanması sakıncalar yaratabilir. Bu nedenle bireyin kişilik özellikleri, gereksinimleri ve eğitim düzeyinin bu tutum değişiminde çok büyük etkileri vardır.
4. Yaratıcı düşünmeye yönelik tutumların kazanılması örgütsel verimlilik üzerinde etkilidir. Yaratıcı düşüncenin yeni çözümler bulma, yeni yöntemler deneme olanağı sağlama, var olanla yetinmeme ve daha fazlasını isteme, sıra dışı alternatifler üretme ve girişimde bulunma, özerk olma vb. gibi özellikleri dolaylı olarak örgütsel verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.

Halis (2000)'in örgütlerin kültürel yönelimlerini tespit edip, bu yönelimlerin ne ölçüde esnek ve durumsal özellikler taşıdığını belirlemek amacıyla; Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içinde yer alan farklı işletmelerde çalışan 309 yönetici üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre;

Örgütteki kural, otorite ve hiyerarşideki artış, işbirliği düzeyi, başarı beklentisi, örgüte güven ve desteğe verilen önemi azalttığı, kural otorite ve hiyerarşideki azalışın ise, bu sayılan hususlara verilen önemi artırdığı yargısına varılmıştır. Ayrıca sağlıklı ve doğru olan bir örgütsel kültürde paylaşılan değerler ve inançlar, birlikte hareket, iletişim, işbirliği, değişim odaklılık koordinasyon, dışa bakış, yansıtıcılık, uyum, geleceğin vizyonu, ekipler, yenilik, gelişim risk, esneklik ve amaç başarımının hakim olmasının, bunun içinde örgüt kültürlerinin esnek ve durumsal özellikler taşımasının gerekliliği belirtilmiştir.

Varoğlu ve Atçı (1995)'nin “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları” konulu araştırmasında Kara Harp Okulu'nda öğrenim gören 338 ikinci

sınıf, 116 dördüncü sınıf olmak üzere toplam 454 öğrenciye uyguladıkları anket sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

1. Özellikle bürokratik yapılarda yaratıcı örgüt kültürü yaratmak için sistemli bireye dönük çabalar, mutlaka yönetici tutumlarının değiştirilmesi sürecinden sonra öngörülmesi gereken aşamalardır. Diğer bir deyişle, özellikle üst yönetimin tutumları yeni bir örgüt iklimi yaratacak şekilde yaratıcılığa yöneltildikten sonra personelin bu konuda eğitimi ve yapısal düzenlemelere (yetki devri, denetimin niteliğinin değiştirilmesi, iletişim süreçlerinin düzenlenmesi, başarı değerlendirme sisteminin yenilenmesi vb.) gitmek anlamlı olacaktır. Aksi takdirde, yaratıcı örgüt kültürü oluşturmak çabaları sonuçsuz kalacağı gibi, örgütten ayrılmalar ve tatminsizlikler artacaktır. Yönlendirmenin en önemli faktör olarak ortaya çıkması, liderin sistemden daha önemli işlevlerinin ve belirleyiciliğinin olduğu örgütsel ortamlardaki beklentiler ile uyumlu bir sonuçtur.
2. Karar verme süreçlerine ilişkin olarak merkeziyetçi olmayan yapısal düzenlemelerin yapılması, ödül sistemlerinin tasarımı ve uygulanması, bireysel başarıların ön plana çıkarılması veya takım çalışmasının teşvik edilmesi, örgüt içi iletişimin kolaylaştırılması ve hızlandırılması gibi uygulamalarla örgütte yaratıcı bir kültür oluşturulabilir.
3. Yöneticinin bireysel girişimi özendirici, yenilikleri destekleyici, işgörenlerin kendilerini özgürce ifade edebilmelerine olanak tanıyıcı, örgütü dar bürokratik kalıplardan kurtarıcı yönetsel tutumlar göstermesi örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlayabilir.

Sungur (1988) tarafından yapılan “Yaratıcı Sorun Çözme Programının Etkililiği” adlı araştırmada, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü’nde okuyan 51 öğrenciye anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; EYP Bölümü öğrencilerinin, uygun ortamlarda yeterince güdülendikleri ve ancak psikolojik güvenlik içinde olduklarını anladıkları zaman, kendilerine ve çevrelerine ilişkin sorunları tanımlayabilecekleri, sorunlara özgün çözüm önerilerini duygu ve düşünce boyutunda ifade edebilecekleri, çözüm

önerilerini sınaama olanaklarını arayacakları, diğer bir deyişle yaratıcı güçlerini ortaya koyabilecekleri belirtilmiştir.

Varoğlu ve Atçı (1995) tarafından yapılan araştırmada Türk insanının davranışlarını biçimlendiren kültür bağlamı incelenmiştir. Elde edilen bulgular ve bu bulguların yaratıcılık kavramıyla ilişkisi aşağıda görülmektedir;

1. Türk kültüründe güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının yüksek olması nedeniyle, yönetici tutumları ve yaratıcı örgüt kültürü oluşturulmasına yönelik çabalarda kısıtlayıcı etkisi olduğu değerlendirilmektedir.
2. Yaratıcılıkla bireysellik önemli bir değer olmasına karşın, Türk kültüründe ortaklaşa davranış eğilimi daha fazla görülmektedir.
3. Türk toplumunda erkek değerlerden çok, dişi değerler egemendir.
4. Değişim, girişimcilik ve yaratıcılık olgusu denetim noktasıyla ilişkilidir. Bireyler denetim noktalarına göre içsel ve dışsal olarak iki ayrı biçimde tanımlanır. İçseller, özdenetimlerini gerçekleştirebilen ve yazgılarına egemen olduklarına inanan bireylerdir. Türk insanı denetim noktası açısından daha çok dışsal olması nedeniyle, geleceği denetleme, sorgulama gibi yaratıcılığı destekleyen tutumlardan kaçınmaktadır.
5. Türk kültüründe ihtilafların örgüt içinde bastırılması eğilimi, çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemelerini engellemektedir.
6. Türk kültüründe güven duygusu sadece aile ve akrabalık ilişkileriyle sınırlı olması nedeniyle, yaratıcı örgüt kültüründe çok önemli olan güven duygusunun arttırılması için özel tedbirler alınmalıdır.

Akın (2001)'ın kamu ve özel sektör kuruluşlarında görev alan çalışanların, yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin yaptığı araştırma sonuçlarına göre;

1. Örgütsel başarıya ulaşmada bireysel inisiyatif kazandırma, yönetimde engel ve kısıtların azaltılması ve çalışanların bireysel yeteneklerini

geliştirmek için zaman ayrılması konularında her iki sektör yöneticilerinin de yeterince etkili olmadığı saptanmıştır.

2. Kültürümüze uygun olan liderlik stili, makine örgütün öngördüğü gibi sonuç noktasında değil, tersine süreçte yoğunlaşan, işe ve çalışan insana yakın duran, astları bakıp büyötmeye, kollamaya yatkın, hamilik yaklaşımını öne alan liderlik davranışı ve stilidir. Dolayısıyla, yöneticilerin yönlendirme ve çatışma yönetiminde Türk kültür yapısını da göz önüne alan uygun yönetim stilleri geliştirmelerinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.
3. Amirlerin otorite kaynağı ile yaratıcı yönetici tutumları düzeylerinin ilişkisi incelendiğinde; uzmanlık, bilgi ve ödüllendirme cevabını verenlerin, ceza ve makam statü cevabını verenlere oranla, yaratıcı örgüt kültürü düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.
4. Yönetimsel yaratıcılık için otorite kaynağı seçiminde yöneticilerin uzmanlık, bilgi ve ödüllendirmeye dayalı yönetim anlayışını uygulamaya koyduğunda örgütsel yaratıcılığın yükseleceğı değerlendirilmektedir.
5. Yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeyleriyle, çalıştığı kuruma göre, demografik değişkenler arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu görölmektedir. Dolayısıyla yaratıcı örgüt kültürü oluşturmada demografik özelliklerden çok yapısal ve yönetimsel özelliklerin önem kazandığı söylenebilir.
6. Kamu yapılarında yaratıcı örgüt kültürü yaratmak için yapısal ve bireye dönük çabaların, mutlaka yönetici tutumlarının değiştirilmesi sürecinden sonra öngörölmesi gereken aşamalar olduğu değerlendirilmektedir. Üst yönetimin tutumları yeni bir örgüt iklimi yaratacak şekilde yaratıcılığa yöneltildikten sonra yetki devri, denetim niteliğinin değiştirilmesi, iletişim süreçlerinin düzenlenmesi, performans değerlendirme sisteminin yenilenmesi, gibi yapısal düzenlemelere gitmek ve çalışanları eğitmek daha etkili olacaktır. Aksi takdirde örgütsel yaratıcılık azalacağı gibi, çalışanların performansında düşüşler ve hatta örgütten ayrılmalar görölebilir

2.2.2. Yurt dışında yapılan ilgili araştırmalar

Stolp (1994), okul kültürü ve okul müdürünün okul kültürüne etkisi konularına değindiği “Okul Kültürü için Liderlik” adlı çalışmasında, okul müdürünün tüm davranışlarının diğerleri tarafından model alındığı ve bu davranış modelleriyle yeni bir örgüt kültürü yarattığını ne sürmüştür.

Hill (2000), Missouri’de bulunan 100 ilköğretim okulu müdürü üzerinde yaptığı araştırmada okul müdürlerinin okul kültürüne ve ğrenci başarisına etkisini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin okul kültürü üzerinde belirgin etkileri olduğu öne sürülmüştür. Öğrenci başarısı üzerinde yalnızca öğrenmeye katılım faktörünün anlamlı etkisi görülmektedir. Örgüt kültürüne, liderlik, ğretmen işbirliği, mesleki gelişim, örgütsel amacın özgünlüğü, mesleki destek başlıkları altındaki diğer faktörlerin ğrenci başarısı ile ilişkisinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırmada kullanılan evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin analizi ve yorumlanması yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın modeli “Anket Survey” türünde bir “Betimleme” modelidir. Amaç yönünden irdelendiğinde bu çalışma değerlendirme ağırlıklı bir çalışma olup “İlköğretim okullarında yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları”nın algılanma düzeyi ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri ışığında değerlendirilmeye çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2006–2007 öğretim yılında, Erzincan Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı Merkez İlçe sınırları içinde bulunan toplam 34 İlköğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşmaktadır.

Evrende, yöneticilerin sayısı 72, öğretmenlerin sayısı 591 olarak belirlenmiştir. Okul müdür ve müdür yardımcılarının tümüne ulaşılabileceğinden evren üzerinde çalışılmış ve ayrıca örneklem alınmamıştır. Evreni oluşturan ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin sayılarının çokluğu evrenin tamamına ulaşılmasını güçleştirdiği için örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem, Erzincan Merkez ilçe sınırları içinde bulunan toplam 34 ilköğretim okulunun her birinden random usulü ile alınmıştır.

Buna göre araştırmanın örneklemine 118 öğretmen ile 72 yönetici olmak üzere toplam 190 katılımcı oluşturmaktadır.

Tablo 3. Erzincan Merkez İlçeye Bağlı İlköğretim Okulları

	İLKÖĞRETİM OKULLARI	YÖNETİCİ	ÖĞRETMEN	ÖRNEKLEME ALINAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN SAYISI
1	13 ŞUBAT	2	25	4
2	75. YIL	2	18	3
3	75. YIL İMKB	2	25	10
4	AKŞEMSETTİN	2	19	7
5	ATATÜRK	2	9	4
6	BAHÇELİEVLER	2	21	3
7	BARBAROS	2	22	4
8	CUMHURİYET	3	41	12
9	FATİH	2	16	4
10	FEVZİ EFENDİ	2	21	3
11	FIRAT	2	7	4
12	GAZİ	2	9	4
13	GÖKTÜRK	2	18	7
14	GÜRSEL	2	6	4
15	GÜVENLİK	2	14	6
16	HAYRETTİN PAŞA	2	8	4
17	İMKB MÜŞİR ZEKİ PAŞA	2	22	6
18	İNÖNÜ	2	10	5
19	KURTULUŞ	2	14	5
20	MEHMET AKİF ERSOY	2	10	3
21	MEHMETÇİK	2	13	5
22	MELİKŞAH	2	19	8
23	MERKEZ	3	34	4
24	MİLLİ EĞT. VAKFI YAVUZSELİM	2	18	8
25	MUSTAFA KEMAL	2	9	5
26	ORG SELAHATTİN DEMİRCİOĞLU	2	15	3
27	OSMANGAZİ	2	9	4
28	SALİH ERKAN	2	20	8
29	SÜMER	2	12	6
30	ŞEKER	2	20	8
31	VALİ METİN İLYAS AKSOY	2	21	7
32	VALİ RECEP YAZICIĞLU	3	26	10
33	YUNUS EMRE	2	14	7
34	ZİYA GÖKALP	3	26	4
	TOPLAM	72	591	190

Tablo 4. Araştırmada Uygulanan Anket Sayıları ve Dönen Anket Sayıları

	İLKÖĞRETİM OKULLARI	Okullara Uygulanan Anket Sayısı			Okullardan Dönen Anket Sayısı		
		Yönetici	Öğretmen	Toplam	Yönetici	Öğretmen	Toplam
1	13 ŞUBAT	2	2	4	2	2	4
2	75. YIL	2	1	3	2	1	3
3	75. YIL İMKB	2	8	10	2	8	10
4	AKŞEMSETTİN	2	5	7	2	5	7
5	ATATÜRK	2	2	4	2	2	4
6	BAHÇELİEVLER	2	1	3	1	1	2
7	BARBAROS	2	2	4	2	2	4
8	CUMHURİYET	3	10	12	3	10	13
9	FATİH	2	2	4	2	2	4
10	FEVZİ EFENDİ	2	1	3	2	1	3
11	FIRAT	2	2	4	2	2	4
12	GAZİ	2	2	4	2	2	4
13	GÖKTÜRK	2	5	7	2	5	7
14	GÜRSEL	2	2	4	2	2	4
15	GÜVENLİK	2	4	6	2	4	6
16	HAYRETTİN PAŞA	2	2	4	2	2	4
17	İMKB MÜŞİR ZEKİ PAŞA	2	4	6	2	4	6
18	İNÖNÜ	2	3	5	2	3	5
19	KURTULUŞ	2	3	5	2	3	5
20	MEHMET AKİF ERSOY	2	1	3	2	1	3
21	MEHMETÇİK	2	3	5	2	3	5
22	MELİKŞAH	2	6	8	2	7	9
23	MERKEZ	3	1	4	0	0	0
24	MİLLİ EĞT. VAKFI YAVUZSELİM	2	6	8	1	6	7
25	MUSTAFA KEMAL	2	3	5	2	3	5
26	ORG SELAHATTİN DEMİRCİOĞLU	2	1	3	1	1	2
27	OSMANGAZİ	2	2	4	2	2	4
28	SALİH ERKAN	2	6	8	2	6	8
29	SÜMER	2	4	6	2	4	6
30	ŞEKER	2	6	8	2	6	8
31	VALİ METİN İLYAS AKSOY	2	5	7	2	5	7
32	VALİ RECEP YAZICIĞLU	3	7	10	2	7	9
33	YUNUS EMRE	2	5	7	2	5	7
34	ZİYA GÖKALP	3	1	4	3	1	4
	TOPLAM	72	118	190	65	118	183

3.3. Veri Toplama Teknikleri

Bu başlık altında, veri toplama araçları ve verilerin toplanması ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.3.1. Veri toplama aracı

Araştırmada yararlanılmak üzere ilgili literatür incelenmiş ve konu ile ilgili tez, kitap, makale ve diğer kaynaklar taranmıştır. 2006 – 2007 öğretim yılında, Erzincan il merkezine bağlı ilköğretim okullarında görev yapan 72 yönetici ve 118 öğretmene, aşağıda özellikleri belirtilen ve Varoğlu (1995) tarafından geliştirilen anket, bilgi toplama aracı olarak, kullanım izni ve bakanlık izni alınarak uygulanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketin birinci bölümünde kurumsal ve demografik değerleri ölçmeye yönelik 4 soru, bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, 24 soru olarak geliştirilen “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları” ölçeğinden faydalanılmıştır. Anketin oluşturulmasında Sungur (1997)’un, Raudsepp (1997)’in “101 Creative Ideas for the Executives” adlı makalesinden faydalanılarak geliştirdiği 100 soruluk anketten yararlanılmıştır. Daha sonra anket soruları 9 faktöre indirgenmiş ve Varoğlu (1995) tarafından kapsam genişletilerek 24 soruluk “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları” anketi geliştirilmiştir.

Akın (2001) tarafından anketin “Cronbach-Alfa” güvenirlik değeri kamuda 0.92, özel sektörde 0.91 olarak bulunmuştur. “Yaratıcı yönetici tutumları” ölçeğinde faktör yükü 0.30’un altında soru bulunmamaktadır.

Bu araştırmada anketin “Yaratıcı yönetici tutumları” ölçeğinde “Cronbach-Alfa” iç tutarlık katsayısı değeri 0.95 olarak bulunmuştur.

Tablo 5. Beşli Dereceleme Ölçeği Puan Tablosu

Seçenekler	Puan	Alt-Üst Sınır
Hiç	1.00	1.00-1.80
Az	2.00	1.81-2.60
Orta	3.00	2.61-3.40
Çok	4.00	3.41-4.20
Tam	5.00	4.21-5.00

Tablo 5’de görüldüğü gibi anket maddeleri beşli derecelendirme ölçeği ile hazırlanmış “Hiç” seçeneği için 1, “Az” seçeneği için 2, “Orta” seçeneği için 3, “Çok” seçeneği için 4 “Tam” seçeneği için 5 puan verilmiştir. Araştırmada beşli dereceleme ölçeğindeki aralık katsayısı için $(5-1=4)$ olarak hesaplanmıştır. Aralık katsayısı, seçenek sayısına bölünerek $(4\div5=0.80)$ seçeneklere ait alt ve üst sınırlar tespit edilmiştir.

Ölçek çalışanların birey bazında örgüt kültürünü nasıl algıladıklarını ölçecek şekilde hazırlanmıştır. Soru ve ölçek bazında alınan puanın büyüklüğü kişilerde algılanan yaratıcı örgüt kültürünün yüksekliğini gösterecektir.

3.3.2. Verilerin toplanması

Anketlerin, 2006–2007 eğitim ve öğretim yılında Erzincan Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı Merkez İlçe sınırları içinde bulunan toplam 34 İlköğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanmak üzere MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı’ndan 01.06.2007 tarih ve 670/ 2697 sayılı yazısı ile “Araştırma Uygulama İzni” alındıktan sonra örnekleme bulunan katılımcı sayısı (118 öğretmen ile 72 yönetici olmak üzere toplam 190 tane) kadar çoğaltılmıştır. Daha sonra 2007 yılı Haziran ayında örnekleme alınan ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlere uygulanmak üzere ilköğretim okullarına gidilerek elden dağıtılıp tekrar geri elden toplanmıştır.

Tablo 6. İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerinden Değerlendirmeye Alınan Genel Anket Sayısı ve Oranı

Katılımcı Grupları	Gönderilen Anket Sayısı	Geriye Dönen Anket Sayısı	Geçerli Anket Sayısı	Değ. Alınan Anketlerin Oranı (%)
Yönetici	71	65	65	91.5
Öğretmen	118	118	118	100
TOPLAM	189	183	183	96.8

3.4. Veri Çözümleme Teknikleri

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak yöneticiler ve öğretmenlerden toplanan anketler “SPSS 13.0 (Statistical Package For Social Sciences) for Windows” paket programına kodlanarak kaydedilmiştir. Böylece analize hazır hale getirilen bilgiler araştırmanın amacına uygun olarak yüzde, frekans, t-test, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Tukey HSD testi, kullanılarak analiz edilmiştir.

Öncelikle araştırma anketinin birinci bölümünde yer alan cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, görev değişkenlerinin frekans ve yüzde dağılımları bulunmuştur. Analizde, araştırmanın birinci alt problemini cevaplamak için, yönetici ve öğretmenlerin “yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları”na ilişkin görüşlerini saptamak amacıyla frekans (f), yüzde (%) ve aritmetik ortalama ($\bar{x}$) tek yönlü varyans analizi (ANOVA), t-test, farkın .05 düzeyinde anlamlı bulunduğu durumlarda da farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. İkinci alt problemi cevaplamak için ise, “yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları”na ilişkin görüşlerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA), t-test, farkın .05 düzeyinde anlamlı bulunduğu durumlarda da farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır.

Yapılan tüm istatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi p: .05 olarak alınmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırma alt problemlerine uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular, kişisel özelliklere ve araştırmanın alt problemlerine göre düzenlenerek sunulmuştur.

4.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu başlık altında ilköğretim müfettişleri ve öğretmenlerin cinsiyet, kıdem öğrenim durumu ve görev durumuna ilişkin kişisel bulgular sunulmuştur.

4.1.1. Cinsiyet

Tablo 7. İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Kişisel Bulgular

Gruplar Seçenekler	Yönetici		Öğretmen	
Cinsiyet	f	%	f	%
Erkek	59	90.8	65	55.1
Kadın	6	9.2	53	44.9
Toplam	65	100	118	100

Ankete katılan yöneticilerden %90.8'i erkek, %9.2'si kadın, öğretmenlerden ise %55.1'i erkek, %44.9'u kadındır.

4.1.2. Mesleki kıdem

Tablo.8. İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerinin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Kişisel Bulgulara Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Gruplar Seçenekler	Yönetici		Öğretmen	
Mesleki Kıdem	f	%	f	%
1 - 5 yıl	1	1.5	18	15.3
6-10 yıl	3	4.6	26	22.0
11-15 yıl	9	13.8	27	22.9
16-20 yıl	11	16.9	19	16.1
21-25 yıl	6	9.2	8	6.8
26 yıl ve daha fazlası	35	53.8	20	16.9
Toplam	65	100	118	100

Tablo 8' e göre yöneticilerin % 53.8'i 26 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin ise % 22.9'u 11-15 yıl kıdeme, % 6.8'i 21-25 yıl kıdeme sahiptir.

4.1.3. Öğrenim durumu

Tablo 9. İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenim Durumlarına İlişkin Kişisel Bulgulara Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Gruplar Seçenekler	Yönetici		Öğretmen	
Öğrenim Durumu	f	%	f	%
Ön lisans	18	27.7	19	16.1
Lisans	45	69.2	92	78.0
Yüksek Lisans	2	3.1	6	5.1
Doktora	0	0	1	0.8
Toplam	65	100	118	100

Tablo 9' da bütün katılımcı gruplarının öğrenim durumlarına göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre; yöneticilerin %69.2'si lisans mezunu iken doktora mezunu yönetici araştırma örnekleminde yer almamaktadır. Öğretmenlerin ise %78.0'inin lisans, %16.1'inin ön lisans, %5.1'inin yüksek lisans, % 0.8'inin doktora öğrenim durumuna sahiptir.

4.1.4. Görev

Tablo 10. İlköğretim Yönetici ve Öğretmenlerinin Görev Durumlarına İlişkin Kişisel Bulgulara Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Görev	f	%
Yönetici	65	35.5
Öğretmen	118	64.5
Toplam	183	100

Tablo 10’da görüldüğü gibi bütün katılımcı gruplarının görevlerine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre; katılımcıların, % 64.5’ inin öğretmen, %35.5’inin yönetici olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlık altında araştırmada kullanılan bilgi toplama aracının soruları ilköğretim yönetici ve öğretmenlerine ortak hitap edecek biçimde düzenlenmiştir.

“İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin görüşleri” ne verilen cevapların ortalama, frekans ve yüzde dağılımları ve görev gruplarına göre bu görüşler arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-test sonuçları aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

4.2.1. Takım çalışması ve iş uyumunu artırıcı sosyal etkinliklere ilişkin bulgular

“İşyerinde takım çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı panel, seminer, yurt içi ve yurt dışı kurslar gibi bir takım sosyal etkinliklerin düzenlenmesi”ne ait yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların “ Takım Çalışması ve İş Uyumunu Artırıcı Sosyal Etkinlikler Düzenlenmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	$\bar{X}$	N
Yönetici	f	15	28	19	2	1	2.17	65
	%	23.1	43.1	29.2	3.1	1.5		100
Öğretmen	f	50	39	25	3	1	1.86	118
	%	42.4	33.1	21.2	2.5	0.8		100
Toplam	f	65	67	44	5	2	1.97	183
	%	35.5	36.6	24.0	2.7	1.1		100

Tablo 11 incelendiğinde; işyerinde takım çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı panel, seminer, yurt içi ve yurt dışı kurslar gibi bir takım sosyal etkinliklerin düzenlenmesi sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin % 36.6 ile “Az” ve % 35.5 ile “Hiç” seçeneklerinde yığılma olduğu bu seçenekleri % 24.0 ile “Orta”, %2.7 ile “Çok” ve %1.1 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($\bar{X}=1.97$) “Az” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 11 incelendiğinde; takım çalışması ve iş uyumunu artırıcı sosyal etkinliklerin düzenlenmesine ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %43.1 ile “Az” ve %29.2 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %23.1 ile “Hiç”, %3.1 ile “Çok” ve %1.5 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği,
- Öğretmen görüşlerinin %42.4 ile “Hiç” ve %33.1 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %21.2 ile “Orta”, %2.5 ile “Çok” ve %0.8 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Ortalama puanlarda ise ilköğretim okullarında takım çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı sosyal etkinlikler yöneticilere göre ($\bar{X}=2.17$) ve öğretmenlere ($\bar{X}=1.86$) göre “Az” düzenlenmektedir.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 12. Görev Değişkenine Göre Okulda Takım Çalışması ve İş Uyumunu Artırıcı Sosyal Etkinlikler Düzenlenmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. $\bar{X}$	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	2.17	.88	2.235	.027
	Öğretmen	118	1.86	.90		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .027$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05'ten küçük olduğundan, takım çalışması ve iş uyumunu artırıcı sosyal etkinliklerin düzenlenmesine yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

4.2.2. Hataların doğal bir öğrenme yöntemi olarak kabulüne ilişkin bulgular

“İşyerinde hata yapmanın, öğrenme için doğal bir yöntem olarak kabul edilmesi”ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. Katılımcıların “Hataların Doğal Bir Öğrenme Yöntemi Olarak Kabulü”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	$\bar{X}$	Toplam
Yönetici	f	10	20	21	11	3	2.65	65
	%	15.4	30.8	32.3	16.9	4.6		100
Öğretmen	f	21	36	41	15	5	2.55	118
	%	17.8	30.5	34.7	12.7	4.2		100
Toplam	f	31	56	62	26	8	2.58	183
	%	16.9	30.6	33.9	14.2	4.4		100

Tablo 13 incelendiğinde; işyerinde hata yapmanın, öğrenme için doğal bir yöntem olarak kabul edilmesi sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen

görüşlerinin % 33.9 ile “Orta” ve % 30.6 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 16.9 ile “Hiç”, %14.2 ile “Çok” ve %4.4 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=2.58$) “Az” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 13 incelendiğinde; hataların doğal bir öğrenme yöntemi olarak kabulüne ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %32.3 ile “Orta” ve %30.8 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %16.9 ile “Çok”, %15.4 ile “Hiç” ve %4.6 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği,
- Öğretmen görüşlerinin %34.7 ile “Orta” ve %30.5 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %17.8 ile “Hiç”, %12.7 ile “Çok” ve %4.4 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Kurum içinde hata yapmanın, öğrenme için doğal bir yöntem olarak kabulüne ilişkin ortalama puanlar, yöneticilerde ($X=2.65$) “Orta”, öğretmenlerde ($X=2.55$) “Az” kategorilerinde yer almıştır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 14. Görev Değişkenine Göre Okulda Hataların Doğal Bir Öğrenme Yöntemi Olarak Kabulüne İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. – ($\bar{X}$)	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	2.65	1.08	.575	.566
	Öğretmen	118	2.55	1.06		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p > .05$

t- testi sonucuna göre $p = .566$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > .05$). t değeri .05’ten büyük olduğu için, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında paralellik bulunmaktadır.

4.2.3. Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için uzman temin edilmesine ilişkin bulgular

“Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için dışarıdan uzman temin edilerek çalışanların belirli periyotlarla denetiminin yapılması”na ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15. Katılımcıların “Yaratıcı Düşüncenin Geliştirilmesi İçin Uzman Temin Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– <i>X</i>	Toplam
Yönetici	f	26	22	8	5	4	2.06	65
	%	40.0	33.8	12.3	7.7	6.2		100
Öğretmen	f	63	33	16	0	6	1.75	118
	%	53.5	28.0	13.6	0	5.1		100
Toplam	f	89	55	24	5	10	1.86	183
	%	48.6	30.1	13.1	2.7	5.5		100

Tablo 15 incelendiğinde; yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için dışarıdan uzman temin edilerek çalışanların belirli periyotlarla denetiminin yapılması sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin % 48.6 ile “Hiç” ve % 30.1 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 13.1 ile “Orta”, %5.5 ile “Tam” ve %2.7 ile “Çok” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=1.86$) “Az” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 15 incelendiğinde; yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için uzman temin edilmesine ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %40.0 ile “Hiç” ve %33.8 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %12.3 ile “Orta”, %7.7 ile “Çok” ve %6.2 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği,

- Öğretmen görüşlerinin %53.5 ile “Hiç” ve %28.0 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %13.6 ile “Orta”, %5.1 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için dışarıdan uzman temin edilerek çalışanların belirli periyotlarla denetiminin yapılmasına ilişkin aritmetik ortalamalar, yöneticilerde ($X=2.06$) “Az”, öğretmenlerde ($X=1.75$) “Hiç” kategorilerinde yer almıştır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 16. Görev Değişkenine Göre Okulda Yaratıcı Düşüncenin Geliştirilmesi İçin Uzman Temin Edilmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

	GÖREV	N	Ort. $\bar{X}$	Standart sapma	t	p (2-tailed)
ST	Yönetici	65	2.06	1.18	1.754	.082
	Öğretmen	118	1.75	1.04		
* p≤.05 ise anlamlı fark vardır						p>.05

t- testi sonucuna göre $p = .082$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > .05$). t değeri .05’ten büyük olduğu için, katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılaşma olmadığı söylenebilir.

4.2.4. Özel yeteneklerin dikkate alınmasına ilişkin bulgular

“Çalışanların görevlendirilmesinde, özel yeteneklerin dikkate alınması”na ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Katılımcıların “Çalışanların Görevlendirilmesinde Özel Yeteneklerin Dikkate Alınması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– <i>X</i>	Toplam
Yönetici	f	7	4	14	26	14	3.55	65
	%	10.8	6.2	21.5	40.0	21.5		100
Öğretmen	f	22	23	24	30	19	3.01	118
	%	18.6	19.5	20.3	25.4	16.1		100
Toplam	f	29	27	38	56	33	3.20	183
	%	15.8	14.8	20.8	30.6	18.0		100

Tablo 17 incelendiğinde; çalışanların görevlendirilmesinde, özel yeteneklerin dikkate alınması sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin % 30.6 ile “Çok” ve % 20.8 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 18.0 ile “Tam”, %15.8 ile “Hiç” ve %14.8 ile “Az” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3.20$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 17 incelendiğinde; özel yeteneklerin dikkate alınmasına ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %40.0 ile “Çok” ve %21.5 ile “Orta” ve “Tam” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %10.8 ile “Hiç”, %6.2 ile “Az” seçeneklerinin izlediği,
- Öğretmen görüşlerinin %25.4 ile “Çok” ve %20.3 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %19.5 ile “Az”, %18.6 ile “Hiç” ve %16.1 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Çalışanların görevlendirilmesinde, özel yeteneklerin dikkate alınmasına ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=3.55$) “Çok” öğretmenlerde ise ($X=3.01$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 18. Görev Değişkenine Çalışanların Görevlendirilmesinde Özel Yeteneklerin Dikkate Alınması İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

	GÖREV	N	Ort. $\bar{X}$	Standart sapma	t	p (2-tailed)
ST	Yönetici	65	3.55	1.21	2.786	.006
	Öğretmen	118	3.01	1.36		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .006$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05’ten küçük olduğundan, çalışanların görevlendirilmesinde, özel yeteneklerin dikkate alınması yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

4.2.5. Yenilikçi ve yaratıcı tutumların teşvik edilmesine ilişkin bulgular

“Kurum içinde çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemelerinin teşvik edilmesi”ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Katılımcıların “Yenilikçi ve Yaratıcı Tutumların Teşvik Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– X	Toplam
Yönetici	f	1	5	11	32	16	3.88	65
	%	1.5	7.7	16.9	49.2	24.6		100
Öğretmen	f	11	23	35	34	15	3.16	118
	%	9.3	19.5	29.7	28.8	12.7		100
Toplam	f	12	28	46	66	31	3.42	183
	%	6.6	15.3	25.1	36.1	16.9		100

Tablo 19 incelendiğinde; kurum içinde çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemelerinin teşvik edilmesi sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin % 36.1 ile “Çok” ve % 25.1 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 16.9 ile “Tam”, %15.3 ile “Az” ve %6.6 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3.42$) “Çok” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 19 incelendiğinde; yenilikçi ve yaratıcı tutumların teşvik edilmesine ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %49.2 ile “Çok” ve %24.6 ile “Tam” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %16.9 ile “Orta”, %7.7 ile “Az” ve %1.5 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği,
- Öğretmen görüşlerinin %29.7 ile “Orta” ve %28.8 ile “Çok” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %19.5 ile “Az”, %12.7 ile “Tam” ve %9.3 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Kurum içinde çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemelerinin teşvik edilmesine ilişkin aritmetik ortalamaların yöneticilerde ($X=3.88$) “Çok” öğretmenlerde ise ($X=3.16$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 20. Görev Değişkenine Okulda Yenilikçi ve Yaratıcı Tutumların Teşvik Edilmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. ($\bar{X}$)	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.88	.93	4.558	.000
	Öğretmen	118	3.16	1.16		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .000$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05'ten küçük olduğundan, çalışanların görevlendirilmesinde, özel yeteneklerin dikkate alınmasına yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

4.2.6. Öz Disiplinli, sorumlu ve olgun birey olmanın özendirilmesine ilişkin bulgular

“Çalışanların öz disiplinli, sorumlu ve olgun bireyler olmaları özendirilmesi”ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Katılımcıların “Çalışanların Öz Disiplinli, Sorumlu ve Olgun Birey Olmalarının Özendirilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	$\bar{X}$	Toplam
Yönetici	f	0	5	14	30	16	3.88	65
	%	.0	7.7	21.5	46.2	24.6		100
Öğretmen	f	6	16	27	42	27	3.58	118
	%	5.1	13.6	22.9	35.6	22.9		100
Toplam	f	6	21	41	72	43	3.68	183
	%	3.3	11.5	22.4	39.3	23.5		100

Tablo 21 incelendiğinde; çalışanların öz disiplinli, sorumlu ve olgun bireyler olmaları özendirilmesi sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin % 39.3 ile “Çok” ve % 23.5 ile “Tam” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 22.4 ile “Orta”, %11.5 ile “Az” ve %3.3 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3.68$) “Çok” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 21 incelendiğinde; öz disiplinli, sorumlu ve olgun birey olmanın özendirilmesine ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %46.2 ile “Çok” ve %24.6 ile “Tam” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %21.5 ile “Orta”, %7.7 ile “Az” seçeneklerinin izlediği, yöneticilerce “Hiç” seçeneğinin işaretlenmediği,
- Öğretmen görüşlerinin %35.6 ile “Çok” ve %22.9 ile “Orta” ve “Çok” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %13.6 ile “Az”, %5.1 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Çalışanların öz disiplinli, sorumlu ve olgun bireyler olmaları özendirilmesine ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=3.88$) ve öğretmenlerde ($X=3.58$) ile “Çok” kategorisinde yer almıştır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 22. Görev Değişkenine Okulda Çalışanların Öz Disiplinli, Sorumlu ve Olgun Birey Olmalarının Özendirilmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. $\bar{X}$	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.88	.88	1.995	.048
	Öğretmen	118	3.58	1.14		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .048$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05’ten küçük olduğundan, çalışanların

öz disiplinli, sorumlu ve olgun bireyler olmalarının özendirilmesine yönelik katılımcıların görüşleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

4.2.7. Yetki aktarımı ve paylaşımına ilişkin bulgular

“Bir takım yetkilerin alt kademelere aktarılarak, paylaşımının sağlanması”na ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Katılımcıların “Bir Takım Yetkilerin Alt Kademelere Aktarılarak, Paylaşımının Sağlanması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– <i>X</i>	Toplam
Yönetici	f	1	8	10	24	22	3.89	65
	%	1.5	12.3	15.4	36.9	33.8		100
Öğretmen	f	10	29	38	27	14	3.05	118
	%	8.5	24.6	32.2	22.9	11.9		100
Toplam	f	11	37	48	51	36	3.35	183
	%	6.0	20.2	26.2	27.9	19.7		100

Tablo 23 incelendiğinde; bir takım yetkilerin alt kademelere aktarılarak, paylaşımının sağlanması sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin % 27.9 ile “Çok” ve % 26.2 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 20.2 ile “Az”, %19.7 ile “Tam” ve %6.0 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3.35$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 23 incelendiğinde; yetki aktarımı ve paylaşımına ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %36.9 ile “Çok” ve %33.8 ile “Tam” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %15.4 ile “Orta”, %12.3 ile “Az” ve %1.5 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği,
- Öğretmen görüşlerinin %32.2 ile “Orta” ve %24.6 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %22.9 ile “Çok”, %11.9 ile “Tam” ve %8.5 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

İlköğretim okullarında bir takım yetkilerin alt kademelere aktarılarak, paylaşımının sağlanmasına ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=3.89$) “Çok” ve öğretmenlerde ($X=3.05$) “Orta” kategorilerinde yer almıştır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 24. Görev Değişkenine Göre Bir Takım Yetkilerin Alt Kademelere Aktarılarak, Paylaşımının Sağlanmasına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. $\bar{X}$	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici Öğretmen	65 118	3.89 3.05	1.06 1.14	4.997	.000
* p≤.05 ise anlamlı fark vardır						p<.05

t- testi sonucuna göre $p = .000$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05’ten küçük olduğundan, bir takım yetkilerin alt kademelere aktarılarak, paylaşımının sağlanmasına yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

4.2.8. Adil Ödüllendirmeye İlişkin Bulgular

“Mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurularak, bireyler arasında adil bir ödüllendirme yapılması”na ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25. Katılımcıların “Bireyler Arasında Adil Bir Ödüllendirme Yapılması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– <i>X</i>	Toplam
Yönetici	f	2	6	13	18	26	3.92	65
	%	3.1	9.2	20.0	27.7	40.0		100
Öğretmen	f	19	28	26	31	14	2.94	118
	%	16.1	23.7	22.0	26.3	11.9		100
Toplam	f	21	34	39	49	40	3.29	183
	%	11.5	18.6	21.3	26.8	21.9		100

Tablo 25 incelendiğinde; mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurularak, bireyler arasında adil bir ödüllendirme yapılması sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin % 26.8 ile “Çok” ve % 21.9 ile “Tam” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 21.3 ile “Orta”, %18.6 ile “Az” ve %11.5 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3.29$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 25 incelendiğinde; adil ödüllendirmeye ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %40.0 ile “Tam” ve %27.7 ile “Çok” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %20.0 ile “Orta”, %9.2 ile “Az” ve %3.1 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği,

- Öğretmen görüşlerinin %26.3 ile “Çok” ve %23.7 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %22.0 ile “Orta”, %16.1 ile “Hiç” ve %11.9 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurularak, bireyler arasında adil bir ödüllendirme yapılmasına ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=3.92$) “Çok”, öğretmenlerde ise ($X=2.94$) “Orta” kategorilerinde yer almaktadır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 26. Görev Değişkenine Göre Okulda Bireyler Arasında Adil Bir Ödüllendirme Yapılmasına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. $\bar{X}$	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.92	1.12	5.393	.000
	Öğretmen	118	2.94	1.28		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .000$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05’ten küçük olduğundan, Mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurularak, bireyler arasında adil bir ödüllendirme yapılmasına yönelik katılımcıların görüşleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

4.2.9. Yenilikler ve değişim için mali destek sağlanmasına ilişkin bulgular

“Kurum içinde yenilikler ve değişim için yeterli mali destek sağlanması”na ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Katılımcıların “Yenilikler ve Değişim İçin Mali Destek Sağlanması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– <i>X</i>	Toplam
Yönetici	f	9	20	23	8	5	2.69	65
	%	13.8	30.8	35.4	12.3	7.7		100
Öğretmen	f	18	32	35	22	11	2.80	118
	%	15.3	27.1	29.7	18.6	9.3		100
Toplam	f	27	52	58	30	16	2.76	183
	%	14.8	28.4	31.7	16.4	8.7		100

Tablo 27 incelendiğinde; kurum içinde yenilikler ve değişim için yeterli mali destek sağlanması sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin % 31.7 ile “Orta” ve % 28.4 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 16.4 ile “Çok”, %14.8 ile “Hiç” ve %8.7 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=2.76$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 27 incelendiğinde; yenilikler ve değişim için mali destek sağlanmasına ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %35.4 ile “Orta” ve %30.8 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %13.8 ile “Hiç”, %12.3 ile “Çok” ve %7.7 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği,
- Öğretmen görüşlerinin %29.7 ile “Orta” ve %27.1 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %18.6 ile “Çok”, %15.3 ile “Hiç” ve %9.3 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Kurum içinde yenilikler ve değişim için yeterli mali destek sağlanmasına ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=2.69$) ve öğretmenlerde ($X=2.80$) “Orta” kategorisinde yer almıştır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 28. Görev Değişkenine Göre Okulda Yenilikler ve Değişim İçin Mali Destek Sağlanmasına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. ($\bar{X}$)	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	2.69	1.10		
	Öğretmen	118	2.80	1.19	-.596	.552
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p > .05$

t- testi sonucuna göre $p = .552$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p > .05$). t değeri .05’ten büyük olduğu için, yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında paralellik bulunmaktadır.

4.2.10. Duygusal sorunların aşılması ve eleştirilerin ortaya konulmasının teşvikine ilişkin bulgular

“Çalışanların işyerinde karşılıklı duygusal sorunlarını aşmaları ve eleştirilerini açıkça ortaya koymalarının teşvik edilmesi”ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Katılımcıların “Duygusal Sorunların Aşılması ve Eleştirilerin Ortaya Konulmasının Teşviki”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– X	Toplam
Yönetici	f	0	5	19	27	14	3.77	65
	%	.0	7.7	29.2	41.5	21.5		100
Öğretmen	f	10	31	31	33	13	3.07	118
	%	8.5	26.3	26.3	28.0	11.0		100
Toplam	f	10	36	50	60	27	3.32	183
	%	5.5	19.7	27.3	32.8	14.8		100

Tablo 29 incelendiğinde; çalışanların işyerinde karşılıklı duygusal sorunlarını aşmaları ve eleştirilerini açıkça ortaya koymalarının teşvik edilmesi sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin % 32.8 ile “Çok” ve % 27.3 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 19.7 ile “Az”, %14.8 ile “Tam” ve %5.5 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3.32$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 28’nin incelendiğinde; duygusal sorunların aşılması ve eleştirilerin ortaya konulmasının teşvikine ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %41.5 ile “Çok” ve %29.2 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %21.5 ile “Tam” ve %7.7 ile “Az” seçeneklerinin izlediği,
- Öğretmen görüşlerinin %28.0 ile “Çok” ve %26.3 ile “Az” ve “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %11.0 ile “Tam” ve %8.5 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Çalışanların işyerinde karşılıklı duygusal sorunlarını aşmaları ve eleştirilerini açıkça ortaya koymalarının teşvik edilmesine ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=3.77$) “Çok”, öğretmenlerde ise ($X=3.07$) “Orta” kategorilerinde yer almaktadır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 30. Görev Değişkenine Göre Okulda Duygusal Sorunların Aşılması ve Eleştirilerin Ortaya Konulmasının Teşvikine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı

ST	GÖREV	N	Ort. ($\bar{X}$)	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.77	.88	4.608	.000
	Öğretmen	118	3.07	1.15		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .000$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05'ten küçük olduğundan, çalışanların işyerinde karşılıklı duygusal sorunlarını aşmaları ve eleştirilerini açıkça ortaya koymalarının teşvik edilmesine yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

4.2.11. Maddi ve manevi ödüllerle mükâfatlandırmaya ilişkin bulgular

“Yaratıcı düşünme konusunda başarılı personelin takdir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle mükâfatlandırılması”na ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Katılımcıların “Yaratıcı Düşünme Konusunda Başarılı Personelin Maddi ve Manevi Ödüllerle Mükâfatlandırılmaları”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– X	Toplam
Yönetici	f	14	11	12	12	16	3.08	65
	%	21.6	16.9	18.5	18.5	24.6		100
Öğretmen	f	29	35	12	12	16	2.58	118
	%	24.6	29.7	18.5	18.5	24.6		100
Toplam	f	43	46	38	25	31	2.75	183
	%	23.5	25.1	20.8	13.7	16.9		100

Tablo 31 incelendiğinde; yaratıcı düşünme konusunda başarılı personelin taktir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle mükafatlandırılması sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin % 25.1 ile “Az” ve % 23.5 ile “Hiç” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 20.8 ile “Orta”, %16.9 ile “Tam” ve %13.7 ile “Çok” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=2.75$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 31 incelendiğinde; maddi ve manevi ödüllerle mükâfatlandırmaya ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %24.6 ile “Tam” ve %21.6 ile “Hiç” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %18.5 ile “Orta”, %18.5 ile “Çok” ve %16.9 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği,
- Öğretmen görüşlerinin %29.7 ile “Az” ve %24.6 ile “Hiç” ve “Tam” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %18.5 ile “Çok”, %18.5 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Yaratıcı düşünme konusunda başarılı personelin taktir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle mükafatlandırılmasına ilişkin aritmetik ortalamalar

yöneticilerde ($X=3.08$) “Orta”, öğretmenlerde ise ($X=2.58$) “Az” kategorilerinde yer almaktadır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 32. Görev Değişkenine Göre Okulda Yaratıcı Düşünme Konusunda Başarılı Personelin Maddi ve Manevi Ödüllerle Mükâfatlandırılmalarına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. $\bar{X}$	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.08	1.49	2.262	.025
	Öğretmen	118	2.58	1.32		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .025$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05’ten küçük olduğundan, yaratıcı düşünme konusunda başarılı personelin taktir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle mükafatlandırılması yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

4.2.12. Problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümüne ilişkin bulgular

“Problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için, grup ve arkadaş değerlerinin aşılmasına ortam sağlanması”na ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 33’de verilmiştir.

Tablo 33. Katılımcıların “Problemlerin Ortaya Çıkarılması Ve Etkin Çözümü İçin, Grup Ve Arkadaş Değerlerinin Aşılmasına Ortam Sağlanması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– X	Toplam
Yönetici	f	4	5	21	20	15	3.57	65
	%	6.2	7.7	32.3	30.8	23.1		100
Öğretmen	f	6	34	39	27	12	3.04	118
	%	5.1	28.8	33.1	22.9	10.2		100
Toplam	f	10	39	60	47	27	3.23	183
	%	5.5	21.3	32.8	25.7	14.8		100

Tablo 33 incelendiğinde; problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için, grup ve arkadaş değerlerinin aşılmasına ortam sağlanması sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin % 32.8 ile “Orta” ve % 25.7 ile “Çok” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 21.3 ile “Az”, %14.8 ile “Tam” ve %5.5 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3.23$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 33 incelendiğinde; problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümüne ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %32.3 ile “Orta” ve %30.8 ile “Çok” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %23.1 ile “Tam”, %7.7 ile “Az” ve %6.2 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği,
- Öğretmen görüşlerinin %33.1 ile “Orta” ve %28.8 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %22.9 ile “Çok”, %10.2 ile “Tam” ve %5.5 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için, grup ve arkadaş değerlerinin aşılmasına ortam sağlanması sorusuna ilişkin aritmetik ortalamalar

yöneticilerde ($X=3.57$) “Çok”, öğretmenlerde ise ($X=3.04$) “Orta” kategorilerinde yer almaktadır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 34. Görev Değişkenine Göre Okulda Problemlerin Ortaya Çıkarılması Ve Etkin Çözümü İçin, Grup Ve Arkadaş Değerlerinin Aşılmasına Ortam Sağlanmasına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. ($\bar{X}$)	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.57	1.12	3.103	.002
	Öğretmen	118	3.04	1.07		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .002$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05’ten küçük olduğundan problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için, grup ve arkadaş değerlerinin aşılmasına ortam sağlanmasına yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

4.2.13. Başarıya ulaşmada farklı yöntemlerin kullanılabilirliğine ilişkin bulgular

“Çalışanların başarıya ulaşmada farklı yöntemler kullanmalarına izin verilmesi ve bunun için zaman tanınması”na ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35. Katılımcıların “Çalışanların Başarıya Ulaşmada Farklı Yöntemler Kullanmalarına İzin Verilmesi Ve Bunun İçin Zaman Tanınması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– X	Toplam
Yönetici	f	1	9	10	27	18	3.80	65
	%	1.5	13.8	15.4	4.5	27.7		100
Öğretmen	f	4	22	45	34	13	3.25	118
	%	3.4	18.6	38.1	28.8	11.0		100
Toplam	f	5	31	55	61	31	3.45	183
	%	2.7	16.9	30.1	33.3	16.9		100

Tablo 35 incelendiğinde; çalışanların başarıya ulaşmada farklı yöntemler kullanmalarına izin verilmesi ve bunun için zaman tanınması sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin % 33.3 ile “Çok” ve % 30.1 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 16.9 ile “Az”, %16.9 ile “Tam” ve %2.7 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3.45$) “Çok” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 34’ün incelendiğinde; başarıya ulaşmada farklı yöntemlerin kullanılabilirliğine ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %27.7 ile “Tam” ve %15.4 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %13.8 ile “Az”, %4.5 ile “Çok” ve %1.5 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği,
- Öğretmen görüşlerinin %38.1 ile “Orta” ve %28.8 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %18.6 ile “Az”, %11.0 ile “Tam” ve %3.4 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Çalışanların başarıya ulaşmada farklı yöntemler kullanmalarına izin verilmesi ve bunun için zaman tanınmasına ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=3.80$) “Çok”, öğretmenlerde ise ($X=3.25$) “Orta” kategorilerinde yer almaktadır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 36. Görev Değişkenine Göre Okulda Çalışanların Başarıya Ulaşmada Farklı Yöntemler Kullanmalarına İzin Verilmesi Ve Bunun İçin Zaman Tanınmasına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. – ($\bar{X}$)	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.80	1.05	3.428	.001
	Öğretmen	118	3.25	1.00		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .001$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05’ten küçük olduğundan çalışanların başarıya ulaşmada farklı yöntemler kullanmalarına izin verilmesi ve bunun için zaman tanınmasına yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu söylenebilir.

4.2.14. Biz bilincinin aşılmasına ilişkin bulgular

“Çalışanlara biz bilinci aşılansarak; birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının öneminin vurgulanması”na ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37. Katılımcıların “Çalışanlara Biz Bilinci Aşılansarak; Birliktelik, Çalışma Ahlakı Ve Sadakat Kavramlarının Önemini Vurgulanması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– $\bar{X}$	Toplam
Yönetici	f	0	6	11	21	27	4.06	65
	%	0	9.2	16.9	32.3	4.5		100
Öğretmen	f	5	15	29	44	25	3.58	118
	%	4.2	12.7	24.6	37.3	21.2		100
Toplam	f	5	21	40	65	52	3.75	183
	%	2.7	11.5	21.9	35.5	28.4		100

Tablo 37 incelendiğinde; çalışanlara biz bilinci aşıl原因arak; birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının öneminin vurgulanması sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin %35.5 ile “Çok” ve % 28.4 ile “Tam” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 21.9 ile “Orta”, %11.5 ile “Az” ve %2.7 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3.75$) “Çok” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 37 incelendiğinde; başarıya ulaşmada farklı yöntemlerin kullanılabilirliğine ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %32.3 ile “Çok” ve %16.9 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %9.2 ile “Az”, %4.5 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği, yöneticilerce “Hiç” seçeneğinin işaretlenmediği
- Öğretmen görüşlerinin %37.3 ile “Çok” ve %24.6 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %21.2 ile “Tam”, %12.7 ile “Az” ve %4.2 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Çalışanlara biz bilinci aşıl原因arak; birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının öneminin vurgulanmasına ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=4.06$) ve öğretmenlerde ($X=3.58$) “Çok” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 38. Görev Değişkenine Göre Okulda Çalışanlara Biz Bilinci Aşıl原因arak; Birliktelik, Çalışma Ahlakı Ve Sadakat Kavramlarının Öneminin Vurgulanma Düzeyine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. $\bar{X}$	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	4.06	.98	3.022	.003
	Öğretmen	118	3.58	1.09		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .003$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05’ten küçük olduğundan Çalışanlara biz bilinci aşıl原因arak; birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının öneminin

vurgulanmasına yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

4.2.15. Özgüvene ilişkin bulgular

“Çalışanların özgüvenlerini kaybetmemelerinin sağlanması”na ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39. Katılımcıların “Çalışanların Özgüvenlerini Kaybetmemelerinin Sağlanması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– X	Toplam
Yönetici	f	0	4	13	29	19	3.97	65
	%	0	6.2	20	44.6	29.2		100
Öğretmen	f	5	22	36	36	19	3.36	118
	%	4.2	18.6	30.5	30.5	16.1		100
Toplam	f	5	26	49	65	38	3.57	183
	%	2.7	14.2	26.8	35.5	20.8		100

Tablo 39 incelendiğinde; çalışanların özgüvenlerini kaybetmemelerinin sağlanması sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin %35.5 ile “Çok” ve % 26.8 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 20.8 ile “Tam”, %14.2 ile “Az” ve %2.7 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması (X=3.57) “Çok” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 39 incelendiğinde; çalışanların özgüvenlerinin kaybedilmemesine çalışılması ile ilgili olarak;

- Yönetici görüşlerinin %44.6 ile “Çok” ve %29.2 ile “Tam” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %20.0 ile “Orta”, %6.2 ile “Az” seçeneklerinin izlediği, yöneticilerce “Hiç” seçeneğinin işaretlenmediği
- Öğretmen görüşlerinin %30.5 ile “Çok” ve “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %18.6 ile “Az”, %16.1 ile “Tam” ve %4.2 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Çalışanların özgüvenlerini kaybetmemelerinin sağlanmasına ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=3.97$) “Çok” ve öğretmenlerde ($X=3.36$) “Orta” kategorilerinde yer almaktadır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 40. Görev Değişkenine Göre Okulda Çalışanların Özgüvenlerini Kaybetmemelerinin Sağlanma Düzeyine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. ($\bar{X}$)	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.97	.87	4.173	.000
	Öğretmen	118	3.36	1.09		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .000$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05’ten küçük olduğundan çalışanların özgüvenlerini kaybetmemelerinin sağlanmasına yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

4.2.16. Organizasyon amaçları ve başarı düzeylerinin ifade edilmesine ilişkin Bulgular

“Tüm çalışanlara kurum içindeki geleceklerini yansıtan organizasyon amaçlarının ve başarı düzeylerinin basit ve anlaşılır şekilde ifade edilmesi”ne ilişkin

yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41. Katılımcıların “Organizasyon Amaçları Ve Başarı Düzeylerinin Okul Çalışanlarına İfade Edilme Düzeyi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– <i>X</i>	Toplam
Yönetici	f	0	6	23	29	7	3.57	65
	%	0	9.2	35.4	44.6	10.8		100
Öğretmen	f	9	33	34	29	13	3.03	118
	%	7.6	28.0	28.8	24.6	11.0		100
Toplam	f	9	39	57	58	20	3.22	183
	%	4.9	21.3	31.1	31.7	10.9		100

Tablo 41 incelendiğinde; tüm çalışanlara kurum içindeki geleceklerini yansıtan organizasyon amaçlarının ve başarı düzeylerinin basit ve anlaşılır şekilde ifade edilmesi sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin %31.7 ile “Çok” ve % 31.1 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 21.3 ile “Az”, %10.9 ile “Tam” ve %4.9 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3.22$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 41 incelendiğinde; çalışanların özgüvenlerinin kaybedilmemesine çalışılması ile ilgili olarak;

- Yönetici görüşlerinin %44.6 ile “Çok” ve %35.4 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %10.8 ile “Tam”, %9.2 ile “Az” seçeneklerinin izlediği, yöneticilerce “Hiç” seçeneğinin işaretlenmediği
- Öğretmen görüşlerinin %28.8 ile “Orta” ve %28.0 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %24.6 ile “Çok”, %11.0 ile “Tam” ve %7.6 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Tüm çalışanlara kurum içindeki geleceklerini yansıtan organizasyon amaçlarının ve başarı düzeylerinin basit ve anlaşılır şekilde ifade edilmesine ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=3.57$) “Çok” ve öğretmenlerde ($X=3.03$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 42. Görev Değişkenine Göre Organizasyon Amaçları Ve Başarı Düzeylerinin Okul Çalışanlarına İfade Edilme Düzeyine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. $\bar{X}$	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.57	.81	3.700	.000
	Öğretmen	118	3.03	1.13		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .000$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05’ten küçük olduğundan tüm çalışanlara kurum içindeki geleceklerini yansıtan organizasyon amaçlarının ve başarı düzeylerinin basit ve anlaşılır şekilde ifade edilmesine yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

4.2.17. Bireysel yetenekleri geliştirmeye ilişkin bulgular

“Bireysel yeteneklerini geliştirme ve bunlara zaman ayırma konusunda özerklik sağlanması”na ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 43’de verilmiştir.

Tablo 43. Katılımcıların “Bireysel Yeteneklerini Geliştirme Ve Bunlara Zaman Ayırma Konusunda Özerklik Sağlanması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– X	Toplam
Yönetici	f	1	12	15	30	7	3.46	65
	%	1.5	18.5	23.1	46.2	10.8		100
Öğretmen	f	12	29	30	35	12	3.05	118
	%	10.2	24.6	25.4	29.7	10.2		100
Toplam	f	13	41	45	65	19	3.20	183
	%	7.1	22.4	24.6	35.5	10.4		100

Tablo 43 incelendiğinde; bireysel yeteneklerini geliştirme ve bunlara zaman ayırma konusunda özerklik sağlanması sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin %35.5 ile “Çok” ve % 24.6 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 22.4 ile “Az”, %10.4 ile “Tam” ve %7.1 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3.20$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 43 incelendiğinde; çalışanların özgüvenlerinin kaybedilmemesine çalışılması ile ilgili olarak; bireysel yeteneklerin geliştirilmesi ve buna zaman ayrılabilmesine ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %46.2 ile “Çok” ve %23.1 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %18.5 ile “Az”, %10.8 ile “Tam” ve %1.5 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği,
- Öğretmen görüşlerinin %29.7 ile “Çok” ve %25.4 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %24.6 ile “Az”, %10.2 ile “Tam” ve “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Bireysel yeteneklerini geliştirme ve bunlara zaman ayırma konusunda özerklik sağlanmasına ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=3.46$) “Çok” ve öğretmenlerde ($X=3.05$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 44. Görev Değişkenine Göre Bireysel Yeteneklerini Geliştirme Ve Bunlara Zaman Ayırma Konusunda Özerklik Sağlanma Düzeyine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. $\bar{X}$	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.46	.97	2.546	.012
	Öğretmen	118	3.05	1.17		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .012$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05’ten küçük olduğundan bireysel yeteneklerini geliştirme ve bunlara zaman ayırma konusunda özerklik sağlanmasına yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

4.2.18. Uzun dönemli plan ve programlara çalışanların katılımına ilişkin bulgular

“Uzun dönemli programların ve planların çalışanların katılımı ve paylaşımlarıyla şekillendirilmesi”ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 45’de verilmiştir.

Tablo 45. Katılımcıların “Uzun Dönemli Plan ve Programlara Çalışanların Katılması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– X	Toplam
Yönetici	f	1	11	31	15	7	3.25	65
	%	1.5	16.9	47.7	23.1	10.8		100
Öğretmen	f	8	32	47	26	5	2.90	118
	%	6.8	27.1	39.8	22.0	4.2		100
Toplam	f	9	43	78	41	12	3.02	183
	%	4.9	23.5	42.6	22.4	6.6		100

Tablo 45 incelendiğinde; uzun dönemli programların ve planların çalışanların katılımı ve paylaşımlarıyla şekillendirilmesi sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin %42.6 ile “Orta” ve % 23.5 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 22.4 ile “Çok”, %6.6 ile “Tam” ve %4.9 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3.02$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 45 incelendiğinde; uzun dönemli plan ve programlara çalışanların katılımı ile ilgili olarak;

- Yönetici görüşlerinin %47.7 ile “Orta” ve %23.1 ile “Çok” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %16.9 ile “Az”, %10.8 ile “Tam” ve %1.5 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği,
- Öğretmen görüşlerinin %39.8 ile “Orta” ve %27.1 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %22.0 ile “Çok”, %6.8 ile “Hiç” ve %4.2 ile “Tam” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Uzun dönemli programların ve planların çalışanların katılımı ve paylaşımlarıyla şekillendirilmesine ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=3.25$) ve öğretmenlerde ($X=2.90$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 46. Görev Değişkenine Göre Okuldaki Uzun Dönemli Plan ve Programlara Çalışanların Katılım Düzeyine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. ($\bar{X}$)	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.25	.92	2.408	.017
	Öğretmen	118	2.90	.96		
* p≤.05 ise anlamlı fark vardır						p<.05

t- testi sonucuna göre $p = .017$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05'ten küçük olduğundan uzun dönemli programların ve planların çalışanların katılımı ve paylaşımlarıyla şekillendirilmesine yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

4.2.19. Kariyer Başarılarının Bireysel Başarılarla Dayandırılmasına İlişkin bulgular

“Kurum içindeki kariyer başarılarının, bireysel başarılarla dayandırılması”na ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 47’de verilmiştir.

Tablo 47. Katılımcıların “Okulda Kariyer Başarılarının, Bireysel Başarılarla Dayandırılması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– <i>X</i>	Toplam
Yönetici	f	1	9	22	23	10	3.49	65
	%	1.5	13.8	33.8	35.4	15.4		100
Öğretmen	f	10	29	41	28	10	2.99	118
	%	8.5	24.6	34.7	23.7	8.5		100
Toplam	f	11	38	63	51	20	3.17	183
	%	6.0	20.8	34.4	27.9	10.9		100

Tablo 47 incelendiğinde; kurum içindeki kariyer başarılarının, bireysel başarılarla dayandırılması sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin %34.4 ile “Orta” ve % 27.9 ile “Çok” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 20.8 ile “Az”, %10.9 ile “Tam” ve %6.0 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3.17$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 47 incelendiğinde; kariyer başarılarının bireysel başarılarla dayandırılmasına ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %35.4 ile “Çok” ve %33.8 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %15.4 ile “Tam”, %13.8 ile “Az” ve %1.5 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği,
- Öğretmen görüşlerinin %34.7 ile “Orta” ve %24.6 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %20.8 ile “Az”, %10.9 ile “Tam” ve %6.0 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Kurum içindeki kariyer başarılarının, bireysel başarılarla dayandırılmasına ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=3.49$) “Çok” ve öğretmenlerde ($X=2.99$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 48. Görev Değişkenine Göre Okulda Kariyer Başarılarının, Bireysel Başarılarla Dayandırılmasına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. ($\bar{X}$)	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.49	.97	3.206	.002
	Öğretmen	118	2.99	1.08		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .002$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05'ten küçük olduğundan kurum içindeki kariyer başarılarının, bireysel başarılarla dayandırılmasına yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

4.2.20. Hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanmasının teşvik edilmesine ilişkin bulgular

“Kurum içinde, kullanılan hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanmasının teşvik edilmesi ”ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 49’da verilmiştir.

Tablo 49. Katılımcıların “Kullanılan Hizmet, Malzeme Ve Kavramların Sorgulanmasının Teşvik Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– X	Toplam
Yönetici	f	0	6	26	19	14	3.63	65
	%	.0	9.2	40.0	29.2	21.0		100
Öğretmen	f	10	31	36	24	17	3.06	118
	%	8.5	26.3	30.5	20.3	14.4		100
Toplam	f	10	37	62	43	31	3.26	183
	%	5.5	20.2	33.9	23.5	16.9		100

Tablo 49 incelendiğinde; kurum içinde, kullanılan hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanmasının teşvik edilmesi sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin %33.9 ile “Orta” ve % 23.5 ile “Çok” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 20.2 ile “Az”, %16.9 ile “Tam” ve %5.5 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3.26$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 49 incelendiğinde; hizmet malzeme ve kavramların sorgulanmasının teşvik edilmesine ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %40.0 ile “Orta” ve %29.2 ile “Çok” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %21.0 ile “Tam”, %9.2 ile “Az” seçeneklerinin izlediği, yöneticilerce “Hiç” seçeneğinin işaretlenemediği,
- Öğretmen görüşlerinin %30.5 ile “Orta” ve %26.3 ile “Az” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %20.3 ile “Çok”, %14.4 ile “Tam” ve %8.5 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Kullanılan hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanmasının teşvik edilmesine ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=3.63$) “Çok” ve öğretmenlerde ($X=3.06$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 50. Görev Değişkenine Göre Okulda Kullanılan Hizmet, Malzeme Ve Kavramların Sorgulanmasının Teşvik Edilmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. – ($\bar{X}$)	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.63	.93	3.612	.000
	Öğretmen	118	3.06	1.18		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .000$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05’ten küçük olduğundan kurum içinde, kullanılan hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanmasının teşvik edilmesine yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

4.2.21. Karar sürecine katılıma ilişkin bulgular

“Karar sürecinin oluşumunda, en alt kademedен itibaren herkesin katılımının teşvik edilmesi”ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 51’de verilmiştir.

Tablo 51. Katılımcıların “Karar Sürecine Katılımın Teşvik Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– $\bar{X}$	Toplam
Yönetici	f	1	6	9	30	19	3.92	65
	%	1.5	9.2	13.8	46.2	29.2		100
Öğretmen	f	7	24	29	37	21	3.35	118
	%	5.9	20.3	24.6	31.4	17.8		100
Toplam	f	8	30	38	67	40	3.55	183
	%	4.4	16.4	20.8	36.6	21.9		100

Tablo 51 incelendiğinde; karar sürecinin oluşumunda, en alt kademedan itibaren herkesin katılımının teşvik edilmesi sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin %36.6 ile “Çok” ve % 21.9 ile “Tam” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 20.8 ile “Orta”, %16.4 ile “Az” ve %4.4 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3.55$) “Çok” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 51 incelendiğinde; karar sürecine katılıma ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %46.2 ile “Çok” ve %29.2 ile “Tam” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %13.8 ile “Orta”, %9.2 ile “Az” ve %1.5 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği,
- Öğretmen görüşlerinin %31.4 ile “Çok” ve %24.6 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %20.3 ile “Az”, %17.8 ile “Tam” ve %5.9 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Karar sürecinin oluşumunda, en alt kademedan itibaren herkesin katılımının teşvik edilmesine ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=3.92$) “Çok” ve öğretmenlerde ($X=3.35$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 52. Görev Değişkenine Göre Okulda Karar Sürecine Katılımın Teşvik Edilmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. ($\bar{X}$)	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.92	.97	3.565	.000
	Öğretmen	118	3.35	1.16		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .000$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05’ten küçük olduğundan karar sürecinin oluşumunda, en alt kademedan itibaren herkesin katılımının teşvik

edilmesine yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri arasında farklılaşma olduğu söylenebilir.

4.2.22. Açık sistem yönetimine ilişkin bulgular

“Kurumun, çevresi ile sürekli etkileşimli, açık bir sistem olarak yönetilmesi”ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 53’de verilmiştir.

Tablo 53. Katılımcıların “Okulun Çevresi İle Sürekli Etkileşimli, Açık Bir Sistem Olarak Yönetilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– X	Toplam
Yönetici	f	2	6	14	22	21	3.83	65
	%	3.1	9.2	21.5	33.8	32.3		100
Öğretmen	f	7	19	33	32	27	3.45	118
	%	5.9	16.1	28.0	27.1	22.9		100
Toplam	f	9	25	47	54	48	3.58	183
	%	4.9	13.7	25.7	29.5	26.2		100

Tablo 53 incelendiğinde; kurumun, çevresi ile sürekli etkileşimli, açık bir sistem olarak yönetilmesi sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin %29.5 ile “Çok” ve % 26.2 ile “Tam” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 25.7 ile “Orta”, %13.7 ile “Az” ve %4.9 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması (X=3.58) “Çok” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 53 incelendiğinde; açık sistem yönetimine ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %33.8 ile “Çok” ve %32.3 ile “Tam” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %21.5 ile “Orta”, %9.2 ile “Az” ve %3.1 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği,
- Öğretmen görüşlerinin %28.0 ile “Orta” ve %27.1 ile “Çok” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %22.9 ile “Tam”, %16.1 ile “Az” ve %5.9 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Kurumun, çevresi ile sürekli etkileşimli, açık bir sistem olarak yönetilmesine ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=3.83$) ve öğretmenlerde ($X=3.45$) “Çok” kategorilerinde yer almaktadır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 54. Görev Değişkenine Göre Okulun, Çevresi İle Sürekli Etkileşimli, Açık Bir Sistem Olarak Yönetilmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı

ST	GÖREV	N	Ort. – ($\bar{X}$)	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.83	1.08	2.208	.029
	Öğretmen	118	3.45	1.18		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .029$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05’ten küçük olduğundan kurumun, çevresi ile sürekli etkileşimli, açık bir sistem olarak yönetilmesine ilişkin katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

4.2.23. Yönetimsel engel ve kısıtlamaların azaltılmasına ilişkin bulgular

“Yönetimle ilgili engel ve kısıtlamaların azaltılması”na ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 55’de verilmiştir.

Tablo 55. Katılımcıların “Yönetimle İlgili Engel ve Kısıtların Azaltılması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– X	Toplam
Yönetici	f	1	7	10	29	18	3.86	65
	%	1.5	10.8	15.4	44.6	27.7		100
Öğretmen	f	9	20	29	41	19	3.35	118
	%	7.6	16.9	24.6	34.7	16.1		100
Toplam	f	10	27	39	70	37	3.53	183
	%	5.5	14.8	21.3	38.3	20.2		100

Tablo 55 incelendiğinde; yönetimle ilgili engel ve kısıtlamaların azaltılması sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin %38.3 ile “Çok” ve % 21.3 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 20.2 ile “Tam”, %14.8 ile “Az” ve %5.5 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3.53$) “Çok” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 55 incelendiğinde; yönetimle ilgili engel ve kısıtlamaların azaltılmasına ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %44.6 ile “Çok” ve %27.7 ile “Tam” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %15.4 ile “Orta”, %10.8 ile “Az” ve %1.5 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği,
- Öğretmen görüşlerinin %34.7 ile “Çok” ve %24.6 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %16.9 ile “Az”, %16.1 ile “Tam” ve %7.6 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Yönetimle ilgili engel ve kısıtlamaların azaltılmasına ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=3.86$) “Çok” ve öğretmenlerde ($X=3.35$) “Orta” kategorilerinde yer almaktadır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 56. Görev Değişkenine Göre Yaratıcı Fikir Toplantılarının Düzenlenmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. – ($\bar{X}$)	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.86	1.00	3.139	.002
	Öğretmen	18	3.35	1.16		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .002$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05’ten küçük olduğundan yönetimle ilgili engel ve kısıtlamaların azaltılmasına yönelik katılımcıların görüşleri arasında farklılaşma olduğu söylenebilir.

4.2.24. Yaratıcı fikir toplantılarının düzenlenmesine ilişkin bulgular

“Kurum içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için, çalışanlarla özel toplantılar düzenlenmesi ”ne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 57’de verilmiştir.

Tablo 57. Katılımcıların “Yaratıcı Fikir Toplantılarının Düzenlenmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)	– $\bar{X}$	Toplam
Yönetici	f	4	7	18	21	15	3.55	65
	%	6.2	10.8	27.7	32.3	23.1		100
Öğretmen	f	13	23	35	27	20	3.15	118
	%	11.0	19.5	29.7	22.9	16.9		100
Toplam	f	17	30	53	48	35	3.30	183
	%	9.3	1.4	29.0	26.2	19.1		100

Tablo 57 incelendiğinde; kurum içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için, çalışanlarla özel toplantılar düzenlenmesi sorusuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmen görüşlerinin %29.0 ile “Orta” ve % 26.2 ile “Çok” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri % 19.1 ile “Tam”, %9.3 ile “Hiç” ve %1.4 ile “Az” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ($X=3.30$) “Orta” kategorisinde yer almaktadır.

Görev gruplarına göre, Tablo 57 incelendiğinde; yaratıcı fikir toplantılarına ilişkin;

- Yönetici görüşlerinin %32.3 ile “Çok” ve %27.7 ile “Orta” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %23.1 ile “Tam”, %10.8 ile “Az” ve %6.2 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği,
- Öğretmen görüşlerinin %29.7 ile “Orta” ve %22.9 ile “Çok” seçeneklerinde yığılma olduğu, bu seçenekleri %19.5 ile “Az”, %16.9 ile “Tam” ve %11.0 ile “Hiç” seçeneklerinin izlediği anlaşılmaktadır.

Kurum içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için, çalışanlarla özel toplantılar düzenlenmesine ilişkin aritmetik ortalamalar yöneticilerde ($X=3.55$) “Çok” ve öğretmenlerde ($X=3.15$) “Orta” kategorilerinde yer almaktadır.

Görev gruplarının görüşleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo 58. Görev Değişkenine Göre Okulda Yaratıcı Fikir Toplantılarının Düzenlenmesine İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. $\bar{X}$	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.55	1.15	2.203	.029
	Öğretmen	118	3.15	1.24		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .029$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05’ten küçük olduğundan okulda

yaratıcı fikir toplantılarının düzenlenmesine ilişkin olarak görev değişkenine göre katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

4.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İkinci alt problem olan; “ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, görev durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine” ilişkin bulgular açıklanmıştır.

4.3.1. Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin algıların cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması

Cinsiyet değişkeni açısından, katılımcıların görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını saptamak üzere t-testi yapılmıştır.

Tablo 59. Cinsiyet Değişkenine Göre Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutamlarına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	CİNSİYET	N	Ort. - (X)	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Erkek	124	3.22	1.15	1.279	.203
	Kadın	59	3.15	1.24		
* p≤.05 ise anlamlı fark vardır						p>.05

t- testi sonucuna göre $p = .203$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p > .05$). t değeri .05’ten büyük olduğu için, erkek ve kadın katılımcıların görüşlerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Başka bir deyişle cinsiyet değişkenine göre katılımcıların “yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları”nı algılama düzeyi puanları değişmemektedir.

4.3.2. Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin algıların mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin algı puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre betimsel verileri Tablo 60'da ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 61'de verilmiştir.

Tablo 60. Katılımcıların Toplam Algı Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Betimsel Verileri

Mesleki Kıdem Kategorileri												TOPLAM (n=183)	
1-5 yıl (n= 19)		6-10 yıl (n=29)		11-15 yıl (n=36)		16-20 yıl (n=30)		21-25 yıl (n=14)		26 yıl ve üzeri (n=55)			
$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
3.07	.60	3.03	.83	2.84	.82	3.29	.75	3.18	.79	3.42	.81	3.17	.80

Katılımcıların yaratıcı yönetici tutumlarını algılama düzeylerinde mesleki kıdeme göre en yüksek ortalama değer 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerde olurken ($X=3.42$), en düşük ortalama değer 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerde ($X=2.84$) olmuştur.

Mesleki kıdem açısından, katılımcıların görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını saptamak üzere Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 61. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	8.574	5	1.715	2.794	.019
Gruplar İçi	108.640	177	.614		
Toplam	117,215	182			
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır					$p < .05$

Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonucuna göre $p=.019$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. ($p<.05$)

Bu Test sonucuna göre, farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Post Hoc Tukey HSD Testi yapılmıştır.

Tablo 62. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamaları İle İlgili Post Hoc Tukey HSD Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	p
Tukey HSD	3	6	-.58	.1680	.009
	6	3	.58	.1680	.009
* $p\leq.05$ ise anlamlı fark vardır					$p<.05$

Test sonucuna göre, farkın 3. grup ile 6. grup arasında(ortalama farkı I-J= .58) olduğu görülmektedir. Fark 6. grup lehinedir. Bir başka değişle, fark 11-15 yıl kıdem ile 26 yıl ve daha fazla kıdeme sahip katılımcıların görüşleri arasındadır.

4.3.3. Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin algıların öğrenim durumu değişkenine göre karşılaştırılması

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin algı puanlarının öğrenim durumu değişkenine göre betimsel verileri Tablo 63’de ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 64’de verilmiştir.

Tablo 63. Katılımcıların Toplam Algı Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Betimsel Verileri

Öğrenim Durumu Kategorileri								TOPLAM (n=183)	
Ön Lisans (n=37)		Lisans (n= 137)		Yüksek Lisans (n=8)		Doktora (n=1)			
$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
3.42	.89	3.11	.76	3.08	1.01	2.83	.	3.16	.80

Katılımcıların yaratıcı yönetici tutumlarını algılama düzeylerinde öğrenim durumuna göre en yüksek ortalama değer ön lisans mezunu yönetici ve öğretmenlerde olurken($X=3.42$), en düşük ortalama değer doktora mezunu yönetici ve öğretmenlerde ($X=2.83$) olmuştur.

Öğrenim durumu açısından, katılımcıların görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını saptamak üzere Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 64. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	3.024	3	1.008	1.580	.196
Gruplar İçi	114.191	179	.638		
Toplam	117,215	182			
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır					$p > .05$

Tek Yönlü Varyans Analizi(ANOVA) sonucuna göre $p=.196$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($p>.05$)

4.3.4. Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin algıların görev değişkenine göre karşılaştırılması

Görev grupları açısından, katılımcıların görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını saptamak üzere t-testi yapılmıştır.

Tablo 65. Görev Değişkenine Göre Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumlarına İlişkin Algıların Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ST	GÖREV	N	Ort. – (X)	Standart sapma	t	p (2-tailed)
	Yönetici	65	3.48	.70	4.238	.000
	Öğretmen	118	3.00	.81		
* $p \leq .05$ ise anlamlı fark vardır						$p < .05$

t- testi sonucuna göre $p = .000$ bulunmuştur ki bu değer .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < .05$). t değeri .05'ten küçük olduğundan yöneticilerin ve öğretmenlerin yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak önce kişisel bulgulara ilişkin daha sonra da alt problemlere ilişkin sonuçlar ve tartışmaya yer verilmiştir. Ayrıca araştırma sonuçları yurt dışında ve Türkiye’de yapılan araştırma sonuçları ile de karşılaştırılarak tartışılmış ve yorumlanmıştır.

5.1. Kişisel Özelliklere İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

5.1.1. Cinsiyet

Ankete katılan İlköğretim yöneticilerinin %90.8’i erkek, %9.2’si kadın, öğretmenlerin ise %55.1’i erkek, %44.9’u kadındır.

5.1.2. Mesleki kıdem

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 53.8’i 26 yıl ve üstü kıdeme, % 16.9 ’si 16-20 yıl kıdeme, %13.8’i 11-15 yıl kıdeme, % 9.2’ si 21- 25 yıl kıdeme,% 4.6’sı 6-10 yıl arası kıdeme, % 1.5’i 1-5 yıl arası kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin ise % 22.9’u 11-15 yıl kıdeme, % 22.0’ı 6-10 yıl kıdeme, % 16.9’u 26 yıl ve üzeri kıdeme, % 16.1’i 16-20 yıl kıdeme,15.3’ü 1-5 yıl kıdeme, % 6.8’i 21-25 yıl kıdeme sahiptir. Sonuçlar ilköğretim yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 26 yıl ve üstü kıdeme sahip olmasında bu meslek mensuplarının orta yaş üstünde oldukları dolayısıyla kıdemlerinin yaşlarıyla doğru orantılı olmasıyla açıklanabilir. Bulgunun bu yanı Şenufuk (2004)’un araştırmasıyla da paralellik göstermektedir.

Arıcı (2002) yaptığı çalışmada yönetici yaşlarının liderlik davranışları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmanın ilginç sonuçlarından bir tanesi “yenilikçilik” davranışını anlamlı ölçüde daha fazla gösteren yöneticilerin 45 yaşın üzerindeki yaş grubu olmasıdır. Bu yaş grubundaki yöneticiler vizyona yönelik karar ve uygulamalarında yenilikçi davranışlar göstermektedirler. Yani yöneticiler değişime direnç göstermemekte, risk almaya gönüllü olmakta ve yeni yaklaşımları dikkate almaktadırlar.

5.1.3. Öğrenim durumu

İlköğretim yöneticilerinin %69.2’si lisans mezunu %27.7’si ön lisans mezunu, %3.1’i yüksek lisans mezunu olup, doktora mezunu yönetici araştırma örnekleminde yer almamaktadır. Öğretmenlerin ise %78.0’inin lisans, %16.1’inin ön lisans, %5.1’inin yüksek lisans, % 0.8’inin doktora öğrenim durumuna sahiptir.

Araştırma örnekleminde yüksek lisans eğitimi almış yönetici sayısının öğretmenlere göre daha düşük oranda kalması ve hatta doktora mezunu ilköğretim yöneticisinin bulunmayışı oldukça düşündürücüdür. Bu bulgu Şenufuk (2004)’un bulgularıyla paralel olmakla birlikte ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik eğitimine ihtiyaçlarının yüksek olduğunun göstergesidir.

Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olması Memişoğlu (2001)’nin araştırma sonuçları ile benzerlik göstermekte olup özellikle öğretmen alımlarında istenilen şartlardan olması ile ilgilidir. Ancak öğretmenlerin yüksek lisans ve özellikle doktora eğitime az sahip olması bu konuda özellikle Milli Eğitim Bakanlığı’nca yeterli destek ve özendirici yapılmamasından kaynaklanmış olabilir.

5.1.4. Görev

Görev grubu ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların % 64.5’inin öğretmen, %35.5’inin yönetici olduğu tespit edilmiştir.

5.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Bu başlık altında yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarının algılanma düzeyine ilişkin 24 maddeye yönelik ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

5.2.1. Takım çalışması ve iş uyumunu artırıcı sosyal etkinlikler düzenlenmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların sosyal etkinlikler düzenlenmesine ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Okulda takım çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı panel, seminer, yurt içi ve yurt dışı kurslar gibi bir takım sosyal etkinlikler yönetici ve öğretmenlere göre “Az” düzenlenmektedir. Görüşler arasında anlamlı fark olmasının nedeni; aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında yöneticilerin algı puanlarının ortalamalarının öğretmenlere oranla daha yüksek olmasıdır.

Genel aritmetik ortalamalara bakıldığında okul yöneticilerinin takım çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı panel, seminer, yurt içi ve yurt dışı kurslar gibi bir takım sosyal etkinlikleri “Az” düzenledikleri söylenebilir.

Kendi zihinsel süreçlerini ve örgütteki işgörenlerinin beyin işlevlerini anlayabilen yöneticiler, bunu örgütün avantajları için daha iyi kullanabilirler. Örgüt içinde farklı beyin dilimleri gelişmiş bireyleri takım çalışmasına sokmak ve bir takım düzeni hazırlamak etkililiğin ve belli işe belli işgören yöneltmenin koşuludur (Sungur, 1997).

Töremen (2003)’e göre yaratıcı bir okul için temel adımlardan birisi de takım çalışmasının özendirilmesidir.

5.2.2. Hataların doğal bir öğrenme yöntemi olarak kabul edilmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda “çalışanların hata yapmalarının, öğrenme için doğal bir yöntem olarak kabul edilmesine” ilişkin algılara ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Araştırma bulgularının ışığında okul yöneticileri hata yapmayı yöneticilere göre “Orta” öğretmenlere göre ise “Az” düzeyde öğrenme için doğal bir yöntem olarak kabul etmektedirler. Yalazan (2006)’ın araştırma bulgularına göre ise yöneticiler tarafından hata ve yanlışlar nadiren bir öğrenme aracı olarak kabul edilmektedir. Yalazan (2006)’ın bulgularının bu yanı araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamasının nedeni öğretmen ve yöneticilerin okulda hata yapılmasının, öğrenme için doğal bir yöntem olarak kabul edilme düzeyine ilişkin görüşlerinin paralel olmasından kaynaklanmaktadır.

Lambert (1998) ve Aydın (1994)’ a göre hata yapma, alay edilme ve eleştirilme korkusu, yaratıcılığı engelleyen kişisel etmenlerden olarak görülmektedir. Yaratıcılık, korkunun olmadığı, insanların kendilerini rahat hissettikleri, yapmaktan ve hata yenilgiye düşmekten korkmadıkları bir ortamda gelişebilir. Yaratıcı çabaların cesaretlendirilmesi yaratıcılığın önündeki engelleri kaldıracaktır (Töremen, 2003).

5.2.3. Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için uzman temin edilmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için uzman temin edilmesine ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Araştırma bulgularına göre yöneticiler yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için dışarıdan uzman temin edilmesinin yöneticilerce “Az” yapıldığı belirtirken, öğretmenler “Hiç” yapılmadığı görüşünü ileri sürmüşlerdir. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde yöneticilerin algı puanlarının ortalamalarının öğretmenlere oranla daha yüksek olmasına karşın, arasındaki sayısal farkların anlamlı olmadığı

görülmektedir. Buna göre, İlköğretim okullarında yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için yöneticilerin dışarıdan uzman temin etme durumları öğretmen ve yöneticiler tarafından benzer algılanmıştır. Yalazan (2006)'nın araştırma bulgularına göre okul müdürleri yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için örgüt dışından profesyonel yardım almamaktadırlar. Bulguların bu yanı araştırmanın bulguları ile de paralellik göstermektedir.

De Bono (1996)'ya göre yaratıcılık kesinlikle öğretilebilir bir düşünce modeli olup, gerekli eğitim, yapılanma, sistematik teknikler sağlandığında yaratıcı yetenek seviyesi yükseltilebilir. Yapılan deneyler sonucunda, yaratıcı sorun çözme eğitimi alan bireylerin başat olma, kendini kontrol ve başarı gereksinmesi gibi kişilik boyutlarının değiştiği gözlenmiştir (Sungur1997).

Akın (2001)'nın “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları” adlı araştırmasında Türk kültürünün ve toplumsal yetişme tarzımızın yaratıcılık potansiyelinin açığa çıkarılmasında engelleyici bir rol oynayabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle tepe yöneticilerinin yaratıcı örgüt kültürü oluşturulmasında kararlı olmaları, çalışanların yaratıcı potansiyellerini geliştirebilmek için, gerekli eğitimleri vermeleri ve sabırlı olmaları gerektiği belirtilmiştir.

5.2.4. Özel yeteneklerin dikkate alınması ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Çalışanların görevlendirilmesinde, özel yeteneklerin dikkate alınması”na ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamalara bakıldığında okul yöneticileri görevlendirme yaparken çalışanların özel yeteneklerini “Orta” düzeyde dikkate almaktadırlar. Ortalamaların karşılaştırılmasından “çalışanların görevlendirilmesinde, özel yeteneklerin dikkate alınması”na yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

Buna göre; araştırmaya katılan öğretmenler yöneticilerin görevlendirmeleri yaparken, özel yetenekleri “Orta” düzeyde dikkate aldıklarını belirtirken yöneticiler görevlendirmelerde özel yeteneklerin “Çok” dikkate alındığını belirtmişlerdir.

Yaratıcılık bireysel yeteneklere, becerilere ve eylemlere, aynı zamanda da örgütsel koşullara bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında, yaratıcı özelliklere sahip bireyler, bazı özel yeteneklere de sahip olur ve davranışları örgütsel süreç tarafından desteklenirse yaratıcı bir iş başarımı ortaya çıkabilir (Ergeneli ve Özyurda, 1996).

5.2.5. Yenilikçi ve yaratıcı tutumların teşvik edilmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Kurum içinde çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemelerinin teşvik edilmesi”ne ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamalara bakıldığında okul yöneticileri, kurum içinde çalışanları, geleneksel normları aşarak yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemeleri konusunda “Çok” teşvik etmektedirler. Ortalamaların karşılaştırılmasından “çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemelerinin teşvik edilmesi”ne ilişkin katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Buna göre; araştırmaya katılan öğretmenler yöneticilerin kurum içinde çalışanları, geleneksel normları aşarak yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemeleri konusunda “Orta” düzeyde teşvik ettiğini düşünürken, yöneticilere göre yenilikçi ve yaratıcı tutumlar “Çok” teşvik edilmektedir.

Yalazan (2006)’nın araştırma bulgularına göre okul müdürleri yeniliği engelleyen geleneksel norm ve kalıpların yerine değişim çabalarını yoğunlaştırma davranışını nadiren yapmaktadırlar. Bulguların bu yanı sıra araştırma bulguları ile farklılık göstermektedir.

Geleneksel eğitim sistemleri, merkeziyetçi yönetim uygulamaları insanların yaratıcı düşünmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Böylece işgören kendisinden yaratıcı düşünmenin beklenmediği kanısı veya yaratıcı düşünmenin doğuştan gelen bir yetenek olduğu varsayımından hareketle var olabilecek potansiyelini dahi kullanmamaktadır (Varoğlu ve Varoğlu 1994). Yaratıcılık özelliklerinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi, çevrenin yaratıcılığı

teşvik etmesi ve en iyi örneklerin gösterilmesiyle doğrudan ilişkilidir (Töremen, 2003).

Yaratıcılığı teşvik edip yönetmek için yöneticiler yaratıcılık sürecinin nasıl işlediğine ilişkin doğru bilgiye sahip olmak ve nihayet içinde yaratıcılığın beslenip gelişebileceği bir ortamın nasıl oluşturulabileceğini bilmek zorundadırlar (Şimşek, Akgemici, Çelik, 1998).

Yaratıcılık ve yenilikçiliğin teşvik edilmesi, yöneticilerin astlardan gelebilecek görüş ve önerileri dinleme ve bunlardan samimi olarak yararlanmaya çalışılmasını gerektirir. Ayrıca yöneticilerin, astlardan gelen yeni görüş ve düşünceleri üst yönetime götürmeye istekli olmaları da yaratıcı düşün ve eylem açısından büyük önem taşır (Taş, 1999).

Üst yönetim tarafından yaratıcılığın teşvik edilmesi için, yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik eden yaratıcı bireylere, tanınma, örgüt için yönlendirme ve ödüllendirme imkânı sağlayan sistemlerin kurulması büyük önem taşımaktadır (Akın, 2001).

5.2.6. Öz disiplinli, sorumlu ve olgun birey olmanın özendirilmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Çalışanların öz disiplinli, sorumlu ve olgun bireyler olmaları özendirilmesi”ne ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamalara bakıldığında çalışanlar okul yöneticileri tarafından öz disiplinli, sorumlu ve olgun bireyler olmaları yönünde “Çok” özendirilmektedir. Ortalamaların karşılaştırılmasından çalışanların öz disiplinli, sorumlu ve olgun bireyler olmalarının özendirilmesine yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin “çalışanların öz disiplinli, sorumlu ve olgun bireyler olmalarının özendirilmesi” ilişkin puanları farklılık göstermekte olup yöneticilerin öğretmenlere göre puanları daha yüksektir. Araştırma bulgularına göre yönetici ve öğretmenler okul müdürlerinin bu görevi “Çok” yerine getirdikleri düşüncesindedirler.

Akın (2001) yaptığı araştırmada ise örgütsel başarıya ulaşmada bireysel inisiyatif kazandırmada yöneticilerin yeterince etkili olmadığını saptamıştır.

5.2.7. Yetki aktarımı ve paylaşımına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Bir takım yetkilerin alt kademelere aktarılarak, paylaşımının sağlanması”na ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Bir örgütte yetki devri, o örgütün işleyişini ve faaliyetlerini gerçekleştirirken, sahip olduğu yetkiyi başka organlara devrederek o organlar eliyle kullanması kavramını ifade etmektedir. Yönetim modelleri ve bu modeller çerçevesinde yetki paylaşımı yetki devri olarak tanımlanmakta ve incelenmektedir.

Genel aritmetik ortalamalara bakıldığında toplam dağılımın aritmetik ortalamasının “Orta” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Yani katılımcılar yetki devrinin bazen yapıldığı görüşünü belirtmişlerdir. Ortalamaların karşılaştırılmasından bir takım yetkilerin alt kademelere aktarılarak, paylaşımının sağlanmasına yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Buna göre; araştırmaya katılan öğretmenler yöneticiler tarafından bir takım yetkilerin “Orta” düzeyde alt kademelere aktarılarak, paylaşımın sağlandığını belirtirken, yöneticiler yetkilerin alt kademelere aktarılarak “Çok” paylaşıldığı görüşündedirler.

5.2.8. Adil ödüllendirmeye ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurularak, bireyler arasında adil bir ödüllendirme yapılması”na ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamalara bakıldığında okul yöneticilerinin mevcut başarı ölçütlerini göz önünde bulundurularak, çalışanlar arasında adil bir ödüllendirme yapma davranışını “Orta” derecede yerine getirdiği görülmektedir. Toplam puan ortalamalarını karşılaştırılmasından mevcut başarı ölçütleri göz önünde

bulundurularak, bireyler arasında adil bir ödüllendirme yapılmasına yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenler okul müdürlerinin başarı ölçütlerini göz önünde bulundurarak adil ödüllendirme yapma davranışını “Orta” düzeyde yerine getirdikleri görüşünderken, yöneticiler bunun çoğunlukla yapıldığını belirtmektedirler.

Akın (2001)’ın araştırmasında ise amirlerin otorite kaynağı ile yaratıcı yönetici tutumları düzeylerinin ilişkisi incelendiğinde; uzmanlık, bilgi ve ödüllendirme cevabını verenlerin, ceza ve makam statü cevabını verenlere oranla, yaratıcı örgüt kültürü düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Başarıda ödüllendirme sisteminin ihmal edilmesi, yönetsel yaratıcılığı engelleyen temel faktörler den biridir (Kao, 1991). Sonuç olarak mevcut araştırma bulguları doğrultusunda okullarında yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturmak isteyen yöneticiler, başarılı çalışmalarda adil bir ödüllendirme sistemini uygulamaya koymalıdır.

5.2.9. Yenilikler ve değişim için mali destek ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Kurum içinde yenilikler ve değişim için yeterli mali destek sağlanması ”na ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ilköğretim okullarındaki yöneticilerin yenilikler ve değişim için yeterli mali desteği “Orta” düzeyde sağladıkları görüşü hâkimdir. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde yöneticilerin algı puanlarının ortalamalarının öğretmenlere oranla daha yüksek olmasına karşın, arasındaki sayısal farkların anlamlı olmadığı görülmektedir.

Yaratıcılığı teşvik edebilmek için üst yönetimin bireysel ve grupsal yaratıcı problem çözme çalışmaları için yeterli kaynak ve zaman sağlaması gerekmektedir (Akın, 2001).

5.2.10. Duygusal sorunların aşılması ve eleştirilerin ortaya konulmasının teşvikine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Çalışanların işyerinde karşılıklı duygusal sorunlarını aşmaları ve eleştirilerini açıkça ortaya koymalarının teşvik edilmesi”ne ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ilköğretim okullarında çalışanların karşılıklı duygusal sorunların aşılması ve eleştirilerin açıkça ortaya konulmasının teşviki “Orta” düzeyde yapılmaktadır. Toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasına bakıldığında çalışanların işyerinde karşılıklı duygusal sorunlarını aşmaları ve eleştirilerini açıkça ortaya koymalarının teşvik edilmesine yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Öğretmenler karşılıklı duygusal sorunların aşılması ve eleştirilerin ortaya konulması için yöneticilerce “Orta” düzeyde teşvik edildiklerini belirtirken, yöneticiler bunun çoğunlukla yapıldığı görüşündedirler.

Varoğlu ve Atçı (1995)’ya göre; Türk kültüründe anlaşmazlıkların örgüt içinde bastırılması eğilimi, çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemelerini engellemektedir.

İlköğretim okulları yapıları itibariyle örgütsel bir yapı olarak düşünüldüklerinde bu kurumlarda da az ya da çok anlaşmazlıklar meydana gelebilmektedir. Herhangi bir örgütte anlaşmazlıklar azaltılmak isteniyorsa anlaşmazlığın gerçek nedeni tespit edilerek bunun kısa sürede olumlu çıktılara dönüştürülmesi gerekmektedir. Çatışma içerisine girmekten kaçınmak, göz ardı etmek ya da bastırmaya çalışmak sorunların daha da derinleşmesine neden olabileceğinden yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

5.2.11. Maddi ve manevi ödüllerle mükâfatlandırma yapılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Yaratıcı düşünme konusunda başarılı personelin takdir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle mükâfatlandırılması”na ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ilköğretim okullarında yaratıcı düşünme konusunda başarılı personeller takdir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle “Orta” düzeyde mükâfatlandırılmaktadır. Bu konuda katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Buna göre, öğretmenler okullarında yaratıcı düşünme konusunda başarılı personelin takdir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle “Az” düzeyde mükâfatlandırıldıkları görüşünü paylaşıırken, yöneticiler kurumlarında yaratıcılığın “Orta” düzeyde mükâfatlandırıldığını belirtmişlerdir.

Yalazan (2006)’ın araştırma bulgularına göre, okul yöneticileri yaratıcı katkılar için görünen ve görünmeyen ödülleri orta düzeyde kullanmaktadırlar. Ayrıca katılımcılar yöneticiler tarafından başarılı çalışmaların bazen ödüllendirildiği görüşünü paylaşmaktadırlar. Bulguların bu yanı araştırma bulguları ile de paralellik göstermektedir.

Varoğlu ve Atçı (1995)’ya göre, ödül sistemlerinin tasarımı ve uygulanması ile örgütte yaratıcı bir kültür oluşturulabilir.

Yönetsel yaratıcılık için otorite kaynağı seçiminde yöneticilerin uzmanlık, bilgi ve ödüllendirmeye dayalı yönetim anlayışını uygulamaya koyduğunda örgütsel yaratıcılığın yükseleceği değerlendirilmektedir (Akın, 2001).

5.2.12. Problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümüne ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için, grup ve arkadaş değerlerinin aşılmasına ortam sağlanması”na ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamalara bakıldığında, ilköğretim yöneticilerince problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için değerlerin aşılmasına ortam sağlanması “Orta” düzeyde gerçekleştirilmektedir. Toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için değerlerin aşılmasına ortam sağlanılmasına ilişkin katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılaşma olduğu söylenebilir. Buna göre, öğretmenler okullarında böyle bir ortamın yöneticilerce “Orta” düzeyde sağlandığı görüşünü paylaşırken yöneticiler çoğunlukla problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için değerlerin aşılmasına ortam sağlanıldığını belirtmişlerdir.

5.2.13. Başarıya ulaşmada farklı yöntemlerin kullanılabilirliğine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Çalışanların başarıya ulaşmada farklı yöntemler kullanmalarına izin verilmesi ve bunun için zaman tanınması”na ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ilköğretim okulu yöneticilerinin başarıya ulaşmada çalışanların farklı yöntemler kullanmalarına çoğunlukla izin verdikleri ve bunun için zaman tanıdıkları söylenebilir. Toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından çalışanların başarıya ulaşmada farklı yöntemler kullanmalarına izin verilmesi ve bunun için zaman tanınmasına yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Öğretmenler farklı yöntemlerin kullanılmasına ve bunun için zaman tanınmasına “Orta” düzeyde izin verildiği görüşünü paylaşırken, yöneticiler çoğunlukla izin verildiği ve zaman tanındığını belirtmişlerdir.

Yalazan (2006)’nın araştırma bulgularına göre okul yöneticilerince yaratıcı bireylerin düşünmek için zamana ihtiyaç duydukları nadiren bilinmektedir. Bulguların bu yanı araştırma bulguları ile farklılık göstermektedir.

Yaratıcı düşüncenin yeni çözümler bulma, yeni yöntemler deneme olanağı sağlama, var olanla yetinmeme ve daha fazlasını isteme, sıra dışı alternatifler üretme

ve girişimde bulunma, özerk olma vb. gibi özellikleri dolaylı olarak örgütsel verimliliği olumlu yönde etkilemektedir (Varoğlu ve Varoğlu, 1994)

Varoğlu ve Atçı (1995)'ya göre yöneticinin bireysel girişimi özendirici, yenilikleri destekleyici, işgörenlerin kendilerini özgürce ifade edebilmelerine olanak tanıyıcı, örgütü dar bürokratik kalıplardan kurtarıcı yönetsel tutumlar göstermesi örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlayabilir.

Bu anlamda okul yöneticilerinin kurumlarında çalışanlarının başarıya ulaşabilmesi adına farklı yöntemler kullanmalarına izin vermesinin ve bunun için zaman tanınmasının gerekli olduğu söylenebilir.

5.2.14. Biz bilincinin aşılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Çalışanlara biz bilinci aşılanarak; birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının öneminin vurgulanması”na ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre genel aritmetik ortalamalara bakıldığında okullarda çoğunlukla biz bilincinin aşılandığı ve birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının öneminin vurgulandığı söylenebilir. Araştırma bulgularına göre toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasına bakıldığında biz bilinci aşılması ve birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının öneminin vurgulanmasına yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde yöneticilerin algı puanları ortalamaları öğretmenlere oranla daha yüksektir. Öğretmenlere ve yöneticilere göre çoğu zaman yöneticiler biz bilincini aşılarlar ve birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının önemini vurgularlar.

5.2.15. Özgüvene ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Çalışanların özgüvenlerini kaybetmemelerinin sağlanması”na ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamaların incelendiğinde; “ilköğretim okullarında yöneticiler çalışanlarının özgüvenlerini kaybetmemelerini çoğunlukla sağlamaktadırlar” denilebilir. Toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından çalışanların özgüvenlerini kaybetmemelerinin sağlanmasına yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Öğretmenler okul yöneticilerince özgüven ortamının “Orta” düzeyde sağlandığı görüşünü paylaşıırken, yöneticiler özgüven ortamının çoğunlukla sağlandığını belirtmişlerdir.

Sungur (1988) araştırma sonuçlarına göre; EYP Bölümü öğrencilerinin, uygun ortamlarda yeterince güdülendikleri ve ancak psikolojik güvenlik içinde olduklarını anladıkları zaman, kendilerine ve çevrelerine ilişkin sorunları tanımlayabilecekleri, özgün çözüm önerilerini, duygu ve düşünce boyutunda ifade edebilecekleri, çözüm önerilerini sınaama olanaklarını arayacakları, diğer bir deyişle yaratıcı güçlerini ortaya koyabilecekleri belirtilmiştir.

Lambert (1998), kendine güvensizliği yaratıcılığı engelleyen kişisel etmenlerden biri olarak görmektedir.

Türk kültüründe güven duygusu sadece aile ve akrabalık ilişkileriyle sınırlı olması nedeniyle, yaratıcı örgüt kültüründe çok önemli olan güven duygusunun artırılması için özel tedbirler alınmalıdır (Varoğlu ve Atçı, 1995).

5.2.16. Organizasyon amaçları ve başarı düzeylerinin ifade edilmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Tüm çalışanlara kurum içindeki geleceklerini yansıtan organizasyon amaçlarının ve başarı düzeylerinin basit ve anlaşılır şekilde ifade edilmesi”ne ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Genel aritmetik ortalamalar incelendiğinde çalışanlara yöneticiler tarafından geleceklerini yansıtan organizasyon amaçları ve başarı düzeylerinin basit ve anlaşılır şekilde “Orta” düzeyde ifade edildiği değerlendirilmiştir. Toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından tüm çalışanlara kurum içindeki geleceklerini yansıtan organizasyon amaçlarının ve başarı düzeylerinin basit ve anlaşılır şekilde ifade edilmesine yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu

söylenbilir. Öğretmenlere göre okullarında çalışanların geleceklerini yansıtan organizasyon amaçları ve başarı düzeyleri “Orta” düzeyde ifade edilirken yöneticilere göre, çoğunlukla ifade edildiği belirtilmektedir.

5.2.17. Bireysel yetenekleri geliştirmeye ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Bireysel yeteneklerini geliştirme ve bunlara zaman ayırma konusunda özerklik sağlanması”na ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ilköğretim okullarında bireysel yeteneklerin geliştirmesinde ve bunlara zaman ayrılmasında çalışanlara özerkliğin “Orta” düzeyde sağlandığı kanısına varılabilir. Araştırma bulgularına göre konuya ilişkin toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Öğretmenler tarafından okullarında bireysel yeteneklerin geliştirmesi ve bunlara zaman ayrılması konusunda çalışanlara özerkliğin “Orta” düzeyde sağlandığı görüşü paylaşılrken yöneticiler çoğunlukla özerklik sağlandığını belirtmişlerdir.

Akın (2001)’nın özel ve kamu sektörlerinde yaptığı araştırmasında çalışanlara bireysel yeteneklerini geliştirmek için zaman ayrılması konularında her iki sektör yöneticilerinin de yeterince etkili olmadığı saptanmıştır. Yalazan (2006)’ın araştırmasında ise yöneticiler tarafından kişisel ve mesleki gelişimi uyarıcı iş ortamlarının bazen sağlandığı görüşü paylaşılmıştır. Bulguların bu yanının araştırmanın bulgularıyla paralellik gösterdiği söylenebilir.

5.2.18. Uzun Dönemli Plan ve Programlara Çalışanların Katılımına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Aşağıda katılımcıların “Uzun dönemli programların ve planların çalışanların katılımı ve paylaşımlarıyla şekillendirilmesi”ne ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ilköğretim okullarında uzun dönemi kapsayan plan ve programların çalışanların katılımı ve paylaşımlarıyla şekillendirildiğine ait görüşler “Orta” kategorisinde yer almıştır. Araştırma bulgularına göre konuya ilişkin toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Öğretmenler ve yöneticiler uzun dönemli programların ve planların şekillendirilmesinde çalışanların katılımın “Orta” düzeyde sağlandığı görüşünü paylaşmaktadırlar. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde yöneticilerin algı puanları ortalamaları öğretmenlere oranla daha yüksektir.

5.2.19. Kariyer başarılarının bireysel başarılarla dayandırılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Kurum içindeki kariyer başarılarının, bireysel başarılarla dayandırılması”na ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ilköğretim okullarında kariyer başarıları bireysel başarılarla “Orta” düzeyde dayandırılmaktadır denilebilir. Toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından kurum içindeki kariyer başarılarının, bireysel başarılarla dayandırılmasına yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Öğretmenler okullarında kariyer başarılarının bireysel başarılarla “Orta” derecede dayandırıldığı görüşünü paylaşırken, yöneticilere göre çoğunlukla kariyer başarıları bireysel başarılarla dayandırılmaktadır görüşü hâkimdir.

Yalazan (2006)’nın araştırma bulgularına göre öğretmenlerin kariyerlerindeki başarıların, onların yaratıcılıklarına bağlı olduğu yöneticiler tarafından her zaman hatırlatılmaktadır.

Varoğlu ve Atçı (1995)’ya göre bireysel başarıların ön plana çıkarılması veya takım çalışmasının teşvik edilmesi ile örgütte yaratıcı bir kültür oluşturulabilir.

5.2.20. Hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanmasının teşvik edilmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Kurum içinde, kullanılan hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanmasının teşvik edilmesi”ne ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında kullanılan hizmet, malzeme ve kavramları sorgulamanın yöneticilerce “Orta” düzeyde teşvik edildiği söylenebilir. Toplamın ortalamaların karşılaştırılmasından kurum içinde, kullanılan hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanmasının teşvik edilmesine yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu değerlendirilmektedir. Öğretmenler kullanılan hizmet, malzeme ve kavramları sorgulamanın yöneticilerce “Orta” düzeyde teşvik edildiği görüşünü paylaşırken, yöneticiler “Çok” görüşünü belirtmişlerdir.

Üst yönetim yaratıcılığı teşvik edebilmek için örgüt içinde kullanılan hizmet malzeme ve kavramların sorgulanabilmesine imkân vermelidir (Akın, 2001).

5.2.21. Karar sürecine katılım ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Karar sürecinin oluşumunda, en alt kademedен itibaren herkesin katılımının teşvik edilmesi”ne ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ilköğretim okullarında yöneticilerin karar sürecinin oluşumunda, en alt kademedен itibaren herkesin katılımlarını çoğunlukla teşvik ettikleri söylenebilir. Toplamın ortalamalarının karşılaştırılması sonucu karar sürecinin oluşumunda, en alt kademedен itibaren herkesin katılımının teşvik edilmesine yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılaşma görülmektedir. Öğretmenler ilköğretim okullarında yöneticilerin karar sürecinin oluşumunda, en alt kademedен itibaren herkesin katılımının “Orta” düzeyde teşvik edilmekte olduğunu belirtirken, yöneticiler çoğunlukla teşvik

edilmekte olduğunu belirtmişlerdir. Bulguların bu yanı Yalazan (2006)'ın araştırmasıyla paralellik göstermektedir.

Bağımsız karar vermeden yoksun olma, yaratıcılığı engelleyen kişisel faktörlerdendir (Aydın, 1994). Karar verme süreçlerine ilişkin olarak merkeziyetçi olmayan yapısal düzenlemelerin yapılması ile örgütte yaratıcı bir kültür oluşturulabilir (Varoğlu ve Atçı, 1995).

5.2.22. Açık sistem yönetimine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Kurumun, çevresi ile sürekli etkileşimli, açık bir sistem olarak yönetilmesi”ne ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında öğretmenlere ve yöneticilere göre okullar çoğu zaman çevresi ile sürekli etkileşimli açık bir sistem olarak yönetilmektedir, denilebilir. Toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından kurumun, çevresi ile sürekli etkileşimli, açık bir sistem olarak yönetilmesine yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde yöneticilerin algı puanları ortalamaları öğretmenlere oranla daha yüksektir.

5.2.23. Yönetimsel engel ve kısıtlamaların azaltılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Yönetimle ilgili engel ve kısıtlamaların azaltılması”na ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında ilköğretim okullarında yönetimle ilgili engel ve kısıtlamaların çoğunlukla azaltılmakta olduğu söylenebilir. Toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından yönetimle ilgili engel ve kısıtlamaların azaltılmasına yönelik katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Öğretmenlere göre ilköğretim okullarında

yönetimle ilgili engel ve kısıtlamalar “Orta” düzeyde azaltılmaktadır. Yöneticilere göre ise bu görev çoğunlukla yerine getirilmektedir.

Yalazan (2006)’ın araştırmasına göre okul yöneticilerinin yaratıcılığı engelleyen örgütsel engelleri bazen çözümledikleri sonucuna varılmıştır. Akın (2001)’ın araştırmasında da yönetimde engel ve kısıtların azaltılması konularında her iki sektör yöneticilerinin de yeterince etkili olmadığı saptanmıştır. Bulgunun bu yanı sıra araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Halis (2000)’ın araştırmasında ise, örgütteki kural, otorite ve hiyerarşideki artış, işbirliği düzeyi, başarı beklentisi, örgüte güven ve desteğe verilen önemi azalttığı, kural otorite ve hiyerarşideki azalışın ise, bu sayılan hususlara verilen önemi artırdığı yargısına varılmıştır.

Değişim, girişimcilik ve yaratıcılık olgusu denetim noktasıyla ilişkilidir. Bireyler denetim noktalarına göre içsel ve dışsal olarak iki ayrı biçimde tanımlanır. İçseller, özdenetimlerini gerçekleştirebilen ve yazgılarına egemen olduklarına inanan bireylerdir. Türk insanı denetim noktası açısından daha çok dışsal olması nedeniyle, geleceği denetleme, sorgulama gibi yaratıcılığı destekleyen tutumlardan kaçınmaktadır (Varoğlu ve Atçı, 1995).

Üst yönetim tarafından yaratıcılığın teşvik edilebilmesi için yaratıcılığı engelleyen yönetsel engel ve kısıtlar azaltılmalıdır (Akın, 2001).

5.2.24. Yaratıcı fikir toplantıları düzenlenmesine ilişkin sonuçlar ve tartışma

Aşağıda katılımcıların “Kurum içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için, çalışanlarla özel toplantılar düzenlenmesi”ne ilişkin algılarına ait sonuçlar ve tartışma yer almaktadır.

Buna göre, genel aritmetik ortalamalara bakıldığında katılımcılara göre okullarda yaratıcı fikir toplantıları “Orta” düzeyde düzenlenmektedir. Toplamın ortalamasının karşılaştırılmasından okulda yaratıcı fikir toplantılarının düzenlenmesine ilişkin olarak görev değişkenine göre katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Öğretmenler, okullarda yaratıcı fikir

toplantılarının “Orta” düzeyde düzenlendiğini belirtirken yöneticiler bu toplantıların çoğunlukla düzenlendiği görüşünü paylaşmaktadırlar.

Yalazan (2006)’ın araştırmasına göre ise okullarda yaratıcılığı arttıracak beyin fırtınası toplantıları nadiren düzenlenmektedir.

Varoğlu ve Atçı (1995)’nın araştırmasına göre yönlendirmenin en önemli faktör olarak ortaya çıkması, liderin sistemden daha önemli işlevlerinin ve belirleyiciliğinin olduğunun göstergesidir.

5.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Bu bölümde İkinci alt problem olan; “İlköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerinde cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, görev durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine” ilişkin bulgulara ait sonuçlar ve tartışmaya yer verilmiştir

5.3.1. Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin algıların cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Cinsiyet değişkenine göre “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutamları”na ilişkin algıların toplam puan ortalamaları karşılaştırılmıştır. Erkek ve kadın katılımcılar okul yöneticilerini yaratıcı yöneticilik tutumları açısından “Orta” düzeyde başarılı bulmaktadırlar. Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde erkeklerin algı puanlarının ortalamalarının kadınlara oranla daha yüksek olmasına karşın, aradaki sayısal farkın anlamlı olmadığı görülmektedir.

Buna göre, yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarının algılanma düzeyleri açısından kadın ve erkek katılımcıların görüşlerinin paralellik gösterdiği söylenebilir. Katılımcıların cinsiyetleri algılarını etkileyen bir değişken olmamıştır.

5.3.2. Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tTutumlarına ilişkin algıların mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Katılımcıların yaratıcı yönetici tutumlarını algılama düzeylerinde mesleki kıdeme göre en yüksek ortalama değer 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerde olurken($X=3.42$), en düşük ortalama değer 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerde ($X=2.84$) olmuştur. Toplamın ortalamalarının karşılaştırılmasından da farkın 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılarla 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılar arasında olduğu görülmüştür.

Bu bulgulara göre, daha fazla mesleki kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı yönetici tutumları açısından okul müdürlerini daha başarılı buldukları söylenebilir. Bu sonuç Yalazan (2006)'ın yaptığı araştırmanın sonucu ile tutarlılık göstermektedir. Mesleki kıdeme göre bakıldığında algı puanlarının ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır (Yalazan, 2006).

Daha fazla mesleki kıdeme sahip olan yönetici ve öğretmenler mesleki kıdemi az olanlara göre çalıştıkları kurumlarda daha çok olanaksızlıklar ve yönetsel engellerle karşılaşmışlardır. Bu nedenle daha fazla kıdeme sahip olanların, yaratıcı örgüt kültürünün sağladığı fırsatların ve bu anlamda yapılan etkinliklerin eskiye oranla artmasından dolayı yaratıcı yönetici tutumları açısından okul yöneticilerini daha başarılı buldukları söylenebilir.

5.3.3. Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin algıların öğrenim durumu değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Katılımcıların yaratıcı yönetici tutumlarını algılama düzeylerinde öğrenim durumuna göre en yüksek ortalama değer ön lisans mezunu yönetici ve öğretmenlerde olurken ($X=3.42$), en düşük ortalama değer doktora mezunu yönetici ve öğretmenlerde ($X=2.83$) olmuştur.

Aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde ön lisans mezunu katılımcıların ortalamalarının doktora mezunu katılımcıların ortalamalarına oranla daha yüksek olmasına karşın, yapılan istatistiksel analizler sonucunda aradaki sayısal farkların anlamlı olmadığı görülmektedir. Buna göre, ön lisans mezunu katılımcıların, doktora mezunu katılımcılara göre yaratıcı yönetici tutumları açısından okul müdürlerini daha başarılı buldukları söylenebilir.

5.3.4. Yaratıcı rgt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarına ilişkin algıların görev değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin sonuçlar ve tartışma

Araştırma bulgularına göre, yöneticiler okul yöneticilerini yaratıcı yöneticilik tutumları açısından “ok” başarılı bulurken ğretmenler “Orta” düzeyde başarılı bulmuşlardır.

Görev değişkenine göre “Yaratıcı rgt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutamları”na ilişkin algıların toplam puan ortalamaları karşılaştırıldığında ise yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı yönetici tutumları algılama düzeylerinin birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği söylenebilir. Yöneticilerin yaratıcı yönetici tutumlarını algılama düzeylerinin, öğretmenlere göre yüksek olmasından yöneticilerin yaratıcı yönetici tutumları açısından okul yöneticilerini daha başarılı buldukları söylenebilir.

BÖLÜM VI

ÖNERİLER

6.1. Araştırma Sonuçlarına Yönelik Öneriler

1. Uzun dönemi kapsayan plan ve programlara çalışanların katılımlarının sağlanması konusunda katılımcılar okul yöneticilerini yetersiz görmektedirler. Bu nedenle bu konuda yöneticilerin daha duyarlı olması yaratıcı bir örgüt kültürü için önemli bir adım olabilir. Bu konuda hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.
2. Öğretmenler de yöneticilerde kurum içinde yenilikler ve değişim için yeterli mali desteğin çoğu zaman sağlanamadığı görüşünü paylaşmışlardır. Okulun geliri okul idare ve yöneticilerinin tamamen özgüven ve becerisine kalmıştır. Bu anlamda yöneticiler çevrenin olanaklarından daha etkili yararlanma, okulun imkânlarının halka sunulması gibi yollarla okullarına yenilik ve değişimler için yeterli mali kaynak sağlamalıdır.
3. İlköğretim okullarında başarılı personelin takdir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle ödüllendirilmesi konusunda öğretmen ve yöneticiler okul yöneticilerini yetersiz görmektedirler. Okullarında yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturmak isteyen yöneticiler, başarılı çalışmaları adil olarak maddi ve manevi ödüllerle ödüllendirmelidir. Yöneticilere yönelik hizmet içi eğitimlerle yöneticilerin yaratıcı ödüllendirme konularında gelişimleri sağlanmalıdır.

4. Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için dışarıdan uzman temin edilmesi konusunda katılımcılar okul yöneticilerini oldukça yetersiz görmektedirler. Bu nedenle gerek bakanlığın çabaları ile gerekse okul müdürlerinin kendi çabaları ile okullarda yaratıcılık eğitimi için gerekli eğitim desteği sağlanmalıdır.

6.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. İlköğretim okulundaki yönetici ve öğretmenlere yaratıcılık eğitimi verilerek yaratıcı örgüt kültürü ile ilgili algıları deneysel bir çalışmayla değerlendirilebilir.
2. Bu araştırma 2006–2007 öğretim yılında Erzincan il merkezi merkez ilçeye bağlı ilköğretim okullarında nicel yöntem kullanılarak yapılan bir çalışmadır. Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumlarının algılanma düzeyleri farklı değişkenlerle belli süreler sonunda nitel veya nicel yöntemler kullanılarak tekrar yapılabilir.
3. Öğretmenlerin Yaratıcı Örgüt Kültürüne katkıları bu çalışmanın dışında bırakılmıştır. Farklı zamanlarda ve değişkenlerle yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan öğretmen davranışları araştırma konusu olabilir.

KAYNAKÇA

Ackerman, Robert. **Theories of Knowledge: A Critical Introduction**. Mc-Graw Hill, New York: 1965.

Addington, Jack Ensign. **%100 Düşünce Gücü: Psikojenez Yolu** (Çev: Birol Çetinkaya) Akaşa Yayınları. İstanbul: 2001.

Akçay, R. Cengiz. “Fiziksel Mekan ve Okul Kültürü” **Çağdaş Eğitim Dergisi**. Yıl: 22, Sayı: 236, Ekim, 1997.

Akın, Hakan. “Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Başkent Üniversitesi S.B.E.** Ankara: 2001.

Akkurt,D. “Düşünme ve Yaratıcılık” <http://www.akkurt.com/bseib.html>

Amabile, Teresa M. "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do." **California Management Review** ,sayı: 40, no: 1, 1997.

Amabile, Teresa M. “Yaratıcılık Nasıl Yok Edilir?”, **Harward Business Rewiew, Çığır Açıcı Düşünme**, Bzd Yayıncılık, İstanbul: 2000.

Arıcı, Eren Durmuş. “Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma” **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**. Sayı:3, 2002.

Arık, Alev. **Yaratıcılık**. Kültür Bakanlığı Yayınları. Ankara: 1990.

- Aslan, Esra. “Yaratıcı Bir Çocuk Yetiştirmek”. Power of Creativity in Business. İstanbul: II. International Creativity Conference (Ed: H. Ergunalp) Bilge Yön International & Eventus Conferences, 2000.
- Ataman, Ayşegül. “Eğitim Sürecinde Yaratıcılık”. **Yaratıcılık ve Eğitim**. Türk Eğitim Derneği Yayınları. Şafak Matbaacılık, Dizi No:17. Ankara: 1995.
- Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Hatipoğlu Yayınevi. Dördüncü Basım. Ankara:1994.
- Balcı, Ali. “Etkili Okul ve Türkiye’ de Uygulanabilirliği”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Ankara: 1996.
- Baltaş, Acar. “Motivasyon Sözlüğü” **Kaynak Dergisi**. Sayı: 13 Baltaş-Baltaş Yönetim, Eğitim Ve Danışmanlık Merkezi Yayınları. Ocak- Mart 2003.
- Bazzi, L.M. “A study teachers' perceptions toward educational values within the school culture and their effect on school climate”, Digital Dissertations, Pub.no: AAT 9954185, 1999.
- Becker, H. S. "Culture: A Sociological View," **Yale Review**, Summer 1982.
- Brown, M. T. Richards. “How to create Creativity”. Management Today, 1982.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Pegem Yayıncılık, 12. Basım. Ankara: 2002.
- “Cyert, R. “Design a Creative Organisation” **Handbook for creative and innovative Managers**. Edt: R.B.Kuhn, Mc Graw Hill Coop.Newyork: 1988: 186” Akt: Sungur, Nuray. **Yaratıcı Düşünce**. Evrim Yayınevi. İstanbul: 1997.

Çelik, Vehbi. **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Pegem Yayıncılık. Ankara:2000.

Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**. PEGEM, Birinci Basım. Ankara:1999.

Çelikten, Mustafa. Yeliz Yeni. “Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi” **Kastamonu Eğitim Dergisi**. Cilt:12, No:2. Ekim 2004.

Davaslıgil, Ümit. “Yaratıcılık” <http://ustunveozel.sitemynet.com/yaraticilik.doc,2007>

“De Bono, Edward. **Lateral Thinking For Management**. Penguin Books, Canada, 1990, 4-13, 186-212” Aktaran: Akın, Hakan.“Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Başkent Üniversitesi S.B.E**. Ankara:2001.

“De Bono, Edward. **Serious Creativity**. Harper Collins Publishers, London: 1996: 33” Aktaran: Akın, Hakan.“Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Başkent Üniversitesi S.B.E**. Ankara:2001.

Demirci, Cavide “Yaratıcı Düşünce” **Dil Dergisi**. Sayı:88. Ankara: 2000.

Descartes, Rene. **Aklın İdaresi İçin Kurallar**. Çev: Mehmet Karasan, Milli Eğitim Bakanlığı: 837-8347, Bilim ve Kültür Eserleri Dizisi: 112, Batı Klasikleri: 7, 2. bsk.. İstanbul, 1989.

Dinçer, Çağlayan. “Yaratıcı Olmak” **Yaşadıkça Eğitim**. Sayı:46, Mayıs-Haziran 1996.

Doğan, Selen. “İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü ”. Ankara: Amme İdaresi Dergisi Cilt:30,Sayı:4, Aralık 1997.

Dökmen, Üstün. **İletişim Çatışmaları ve Empati**. Sistem Yayıncılık.20. Basım. İstanbul: 2002.

Düren, Zeynep. **2000’li Yıllarda Yönetim**. Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti 1. Basım. İstanbul: 2000.

Erdem, Ferda.Janset Özen İŞBAŞI.“ Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları“ **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (1)** .2001.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. Beta Yayıncılık, 5.Baskı, İstanbul: 2001.

Ergeneli, A. M.Özyurda. “Çalışanların Yaratıcılıklarına İmkan Veren Liderlik Stili Algıları İle Yöneticilerin Iraksak Düşünce Becerisinin İlişkisi” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 29, Sayı 1, Mart 1996.

Feldman, David.Mihaly Csikszentmihalyı,Howard Gardner. **Changing The World: A Framework for The Study of Creativity**. Praeger Publishers, Londra:1994.

“Forsth L.R.B. Nordvik. “Theaching creativity in schooll” <http://www.ipo.no/Litteratur/Artikkel/teaching-creativit-in-school.htm>”
Akt:Töremen, Fatih. “Yaratıcı Okul ve Yönetimi”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Cilt:3, Sayı:1. İstanbul: 2003.

Gage, N.L. D. C. Berliner. **Educational Psychology**. Dördüncü Baskı. Houghton Mifflin. Boston: 1988.

Gel, H. Yücel. “Sanat Eğitimi ve Yaratıcılık”. **Çağdaş Eğitimde Sanat** . Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Yayınları. Demet Yayıncılık. İstanbul:1994.

Gerni, M. **Yönetimde Kadınlar**. Beta Basım, İstanbul: 2001.

Gibson, J.T. L.A. Chandler. **Educational Psychology: Mastering Principles and Applications**. Allayn ve Bacon. Boston: 1988.

“Gordon, George. Walter Cummins. **Managing Management Climate**. Lexington Books, Lexington, Mass:1979” Akt: Varoğlu, Kadir A, Baransel Atçı. **Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları**. Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayın Merkezi Yayınları. Ankara: 1995.

Gümüşsuyu, Çağdaş. **Yaratıcı Örgüt Kültürü**. TODAİE Yayınları. Ankara: 2005.

Halis, Muhsin. “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler” **Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı:5, Kırgızistan - Türkiye Manas Üniversitesi. 2000.

Hargreaves, David. “Helping Practitioners Explore Their school Culture” **School Culture**. Ed.Jon Prosser. Poul Chapmen Publishing. London, 1998.

“Harrison, R. “Organisation culture and quality of service: A strategy for releasing love in the workplace”. Association for management Education and Development London: 1997” Akt: Sungur, Nuray. **Yaratıcı Düşünce**. Evrim Yayınevi. İstanbul: 1997

Hill, Teresa Lee.”The Influence of gender and rofessional orientation of the elemantary principal on school culture and student success”, 2000 www.lib.umi.com/dissertations/fullcit

Hodge, B. J., Anthony, W. P. and Gales, L. M. Organisation Theory, Prentice Hall, New Jersey: 1996

Ijiri, Yuji. **“Note on the Esence of Creative and innovative Management”** in **Creative and Strategy in Mid-Sized Firms**. Ed: By Robert Lawrence Kuhn, New Jersey, USA: 1989.

İldız, Erdal. “Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetimi”. **Çağın Polisi Dergisi**. Türkiye Emekli Emniyet Müdürleri Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği. Cilt: 2, Sayı: 20. Ankara: 2003.

İlgar,Lütfü. **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**. Beta yayınları. İstanbul :1996.

Jalan, Amitabh. Brian H Kleiner. “New Development Indeveloping Creativity”,**Journal of Managerial Psychology**. ISSN 0268-3946. Sayı:10, No: 8. 1995.

Jay, Antony. **Yönetim ve Makyavelli**. Çev. Oğuz Onaran. Anahtar Kitaplar Yayınevi, İstanbul: 1994.

Kalaycı, Nurdan. **Sosyal Bilgilerde Problem Çözme ve Uygulamalar**. Gazi Kitabevi. Ankara: 2001.

Kant, Immanuel. **Nakdu’l-Akli’l-Mahz**.(Çev: Musa Vehbe). November: Beyrut: 1988.

Kao, John. **Managing Creativity**, Prentice Hall, Englewoodd Cliffs, New Jersey: 1991.

“Karowski, E.J. “Creativity, Man and Organitations: Journal Of Creative Behavior. Sayı: 6. 1972: 49-54” Akt: Sungur, Nuray. **Yaratıcı Düşünce**. Evrim Yayınevi. İstanbul: 1997.

Köz, İsmail. “Sezginin Bilgideki Yeri ve Önemi” **Kelam Araştırmaları Dergisi**.
Yıl: 3, Sayı 1, Ocak 2005.

Kuhn, L. **Handbook For Creative And Innovative Managers**, Mc Gaw Hill,
New York: 1988

Lambert, Tom. **Kilit Yönetim Çözümleri**. İstanbul: Dünya Yayınları, 1998.

Leifeste, Kurtis Fritz. A Study of the Process of Importing a Culture of Success,
Texas Technology University, Digital Dissertations, Pub.no: AAT
9925639. 1999 <http://www.lib.umi.com/dissertations/preview/9925639>

Levinson, Harry. **Criteria for Choosing Chief Executives**. Harvard
Business Review, July - August, 1980:113 (Aktaran: Merih, Kutlu.
“Levinson Ölçeği ve Yaratıcı- Önder Yöneticilik”
<http://www.eylem.com/yarat/wlevinson.htm>. Mayıs 2002

Levy, Jerre. “Right Brain, Left Brain: Fact and Fiction” **Psychology Today**,
May 1985.

Luthans, F. Morey, N. “Refining the displacement of culture and the use of scenes
and themes in organizational studies”, **Academy of Management
Review** 10(2). 1985.

Maşrap, Akın. **Yaratıcı Liderlik**. Öncü Kitap yayınları, Ankara:1999

May, Rollo. **Yaratma Cesareti**. (Çev.: Alper Oysal) Metris Yayınları Altıncı
Basım. İstanbul: 1998.

Mayesky ,Mary. **Creativity Activities for Young Children**. By
DelmarPublishers Inc.An International Thompson Publishing
Company. USA. 1995.

Memişoğlu, Salih Paşa. “Çağdaş Eğitim Denetimi İlkeleri Açısından İlköğretim Okullarında Öğretmen Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Bolu Abant İzzet Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2001.

Merih, Kutlu. “Levinson Ölçeği ve Yaratıcı- Önder Yöneticilik”
<http://www.eylem.com/yarat/wlevinson.htm>. Mayıs 2002

Milstein, Diana. “Relationship between the culture of school, the culture of the individual teachers and school curriculum”, Digital Dissertation, Pub.no: AAT 9954535: 1999.
<http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview/9954535>

Moorhead, Gregory ve Ricky W. Griffin. **Organizational Behavior**. Houghton Mifflin Comp. Boston:1989.

Morgan,Gareth. **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. Çev.Gündüz Bulut. Mess Yayınları. İstanbul:1998.

Mott, P. E. **The characteristics of effective organizations**. Harper & Row..New York: 1972.

Nelson,Debra L. James Campbell Quick. **Organizational Behavior**. West Publications Company. USA:1995.

Neubeiser, Marie- Louise. **Liderlik ve Büyü**. Evrim Yayınevi, İstanbul:1996.

Özcer, Sema.“Bugünün ve Geleceğin Organizasyonları İçin Çözüm: Yaratıcılığın Yönetimi” **Human Resources Dergisi**. Mayıs 2002.

Ömeroğlu, Esra. Ayşe Turla. “Okulöncesi Dönemde Yaratıcılık Eğitimi ve Desteklenmesi” **Milli Eğitim Dergisi**. Sayı:151. Millî Eğitim Basımevi. Ankara:2001.

Özdemir, Servet ve Necati Cemaloğlu. “Eğitimde Değişim Uygulama Modelleri” **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı: 17. Ankara: 1999.

Özden, Yüksel. **Öğrenme ve Öğretme**. PEGEM Yayınları, İkinci Baskı. Ankara:1998 .

Özkalp, Enver. Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No :149,ETAM Baskı, Eskişehir,2001.

Pehlivanoğlu, Kemal. “Özel Ortaöğretim Kurumlarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlik derecesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. İstanbul: 1999.

Prosser, Jon. “The Evoulation of scholl Culture Research” (Jon Prosser Ed.) **School Culture**. Poul Chapman Publishing Company. London:1999.

Ramo, Simon. “Creativtiy in Business Management” **Handbook for Creative and Innovative Managers**. Ed: R.L.Kuhn. Mc Graw-Hill , Comp.NewYork: 1985.

Ramsey, Robert D.**Secondary Principal Survival Guide**. Prentice Hall Inc. New Jersey: 1992.

Rawlinson, J. Geoffrey. **Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası**. Çeviren: Osman Değirmen. Rota Yayınları, Bireysel Yatırım Dizisi, Reprosel Matbaa. İstanbul: 1995.

“Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior**. Sevent Edi, Prentice Hall, 1996”
Aktaran: Özkalp, Enver. Çiğdem Kırel. **Örgütsel Davranış**. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı
Yayın No :149,ETAM Baskı, Eskişehir: 2001.

Rogers, C.R. “Empatik olmak değeri anlaşılmamış bir varoluş şeklidir”
(Çev:F.Akkoyun.) **Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. Ankara Üniversitesi. Sayı:16. 1983.

Rosen, Robert H. **İnsan Yönetimi**. Çeviren: Gündüz Bulut. Mess Yayınları. İstanbul:1998.

Senemoğlu, Nuray. **Gelişim, Öğrenme ve Öğretim: Kuramdan Uygulamaya**. Gazi Kitabevi. Ankara: 2003.

Senemoğlu, Nuray. “Yaratıcılık ve Öğretmen Nitelikleri”
http://www.epo.hacettepe.edu.tr/eleman/nuray_hoca/makaleler/yaratici.htm
[14.12.2005](#)

Sergiovanni, Thomas J. **The Principalsip: A Reflective Practice Perspective**. Trinity University Press. Texas: San Antonia : 1995.

Sorokin, Pitirim A., **Bir Bunalm Çağında Toplum Felsefeleri**, (Çev. Mete Tuncay), Bilgi Yayınları. Ankara: 1972.

Sönmez, Veysel. “Yaratıcı Okul, Öğretmen, Öğrenci”. **Yaratıcılık ve Eğitim**. Türk Eğitim Derneği Yayınları. Şafak Matbaacılık, Dizi No:17, Ankara: 1995.

Sönmez, Veysel. **Program Geliştirmede Öğretmen El Kitabı**. Anı yayıncılık.
Ankara: 2001.

Steiner, Gary A. **The Creative Organization**. The University of Chicago Press.
Chicago: 1965.

Stolp.,Stephen. ‘Leadership for school culture’ ERIC Digest, Number 91, 1994.
<http://www.ericdigests.org/1995-1/culture.htm>

Sunar, Cavit, “Bergson’da Zeka ve Sezgi ”, **A.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi**,
Cilt:VII, Ankara: 1960.

Sungur, Nuray. “Yaratıcı Sorun Çözme Programının Etkililiği : (EYT Öğrencilerine
İlişkin Bir Deneme)”. **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,**
Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı Yayınlanmamış
Doktora Tezi. Ankara: 1988.

Sungur, Nuray. **Yaratıcı Düşünce**. Evrim Yayınevi. İstanbul: 1997.

Şener, N.Fatih. “Profesyonel”, **Zaman**. 7 Eylül 1998

Şenufuk, Yusuf. “Resmi Ödüllerle Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri
Güdülemesine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri”
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Bolu Abant İzzet Baysal**
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Şimşek, M. Şerif. “Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Önemi” **Atatürk**
Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Dergisi.Cilt:7, S:1-2, Haziran 1987.

Şişman M. **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 732. 1994.

Taş, Halil. “Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.** Malatya: 1999.

Thorne,P.**Organizing genius the pursuit of corporate creativity.** Blackwell. Massachusetts: 1992: Akt: Töremen, Fatih. “Yaratıcı Okul ve Yönetimi”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.** Cilt:3, Sayı:1. İstanbul:2003.

Torrance, E.P. **Guiding Creative Talent.** Englewood Cliffs Prentice Hall, New York: 1962 .

Töremen, Fatih. “Yaratıcı Okul ve Yönetimi”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.** Cilt:3, Sayı:1. İstanbul:2003

Tuckman, B. W. **Educational Psychology: From Theory to Application.** Harcourt Brace Jovanovich. Newyork: 1991.

Ünal, Semra. “Geleceğin Okulu”, **Milli Eğitim Dergisi.** Sayı: 141. 1999.

Ünlü, Sezen. **Psikoloji.** Ed: Ayhan Hakan. Anadolu Üniversitesi Yayın No:1288. Eskişehir: 2001.

Varoğlu, Kadir A, Baransel Atçı. **Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları.** Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayın Merkezi Yayınları. Ankara:1995.

Varoğlu, Kadir A.,Demet Varoğlu. **Yaratıcı Düşünmeye Yönelik Tutumların Eğitimle Değiştirilebileceği ve Verimlik Üzerine Etkileri.** Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayın Merkezi Yayınları. Ankara: 1994.

Yalazan, Aslı. “Genel Liselerde Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmada Okul Yöneticilerinin Rollerinin Değerlendirilmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, 2006.

Vendryes, Pierre. **Vers la Theorie de l’ Homme**. P.U.F. Paris: 1973.

Yavuz, Halide S. **Yaratıcılık**. Boğaziçi Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, İstanbul:1989.

Yıldırım, Ramazan. **Yaratıcılık ve Yenilik**. Sistem Yayıncılık, İstanbul: 1998.

YOLCU, Enver. “Eğitimde Yaratıcılık Sorunu ve Sanat Eğitimi”. **İlköğretim ve Sorunları Sempozyumu**. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu: 1995a: 2–3 Mayıs

EK 1: Anket Formu (Yönetici)

ANKET FORMU

Sayın Okul Müdürü/ Okul Müdür Yardımcısı,

Bu anket, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tez çalışması için hazırlanmıştır.

Bu araştırmanın amacı; İlköğretim kurumlarında görev yapan, çeşitli eğitim düzeylerinden çalışanların yaratıcı örgüt kültürüne ilişkin algılarını değerlendirerek, yönetici tutumlarının hangi düzeylerde olduğunu saptamak; bu konuda "öğretmen ve yöneticilerin görüşleri nelerdir?" sorularına yanıt arayarak çözüm önerileri geliştirmek, eğitim-öğretim sürecinin işleyişine katkı sağlamak ve ilgilileri bilgilendirmektir.

Vereceğiniz yanıtlardan elde edilecek bulgular bilimsel amaçlarla kullanılacağından ankette isminizi yazmanıza gerek yoktur.

İki bölümden oluşan anketin her bölümünün başında özel açıklamalar bulunmaktadır. Anketi bu açıklamalara göre doldurmanız beklenmektedir.

Çalışmanın amacına ulaşması, soruların tümüne vereceğiniz samimi, objektif yanıtlara bağlıdır.

Zaman ayırarak araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederim,

Saygılarımla...

Çiğdem SELVİ
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

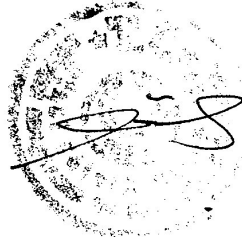


Bölüm 1

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıda kişisel durumunuzla ilgili sorular sorulmuştur. Her soru için duruma uygun bulduğunuz seçeneğin başındaki parantezin içerisine çarpı (x) işareti koyunuz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız.

1	Cinsiyetiniz:
	☐ Kadın ☐ Erkek
2	Meslekteki kıdeminiz:
	☐ 1 - 5 yıl ☐ 6 - 10 yıl ☐ 11 - 15 yıl ☐ 16 - 20 yıl ☐ 21 - 25 yıl ☐ 26 yıl ve daha fazla
3	Öğrenim durumunuz:
	☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
4	Göreviniz:
	☐ Yöneticiyim ☐ Öğretmenim



Bölüm 2

YÖNETİCİ ANKETİ

Bu bölüm de, “İlköğretim Okullarında Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları”na ilişkin görüşlerinizin belirlenmesini amaçlayan sorular yer almaktadır. Aşağıda bildirilen maddelerden size uygun olan seçeneğin üzerine çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

SORULAR		SEÇENEKLER				
		HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
1	İşyerimde takım çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı panel, seminer, yurt içi ve yurt dışı kurslar gibi bir takım sosyal etkinlikler düzenlenmektedir.					
2	İşyerimde hata yapmak, öğrenme için doğal bir yöntem olarak kabul edilmektedir.					
3	Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için dışarıdan uzman temin edilerek çalışanların belirli periyotlarla denetimi yapılmaktadır.					
4	İşyerimde çalışanlar görevlendirilirken, özel yetenekleri dikkate alınmaktadır.					
5	Kurum içinde çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemeleri teşvik edilmektedir.					
6	Çalışanların öz disiplinli, sorumlu ve olgun bireyler olmaları özendirilmektedir.					
7	Bir takım yetkiler alt kademelere aktarılarak, paylaşımı sağlamaktadır.					
8	İşyerimdeki mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurularak, bireyler arasında adil bir ödüllendirme yapılmaktadır.					
9	Kurum içinde yenilikler ve değişim için yeterli mali destek sağlanmaktadır.					
10	Çalışanların işyerinde karşılıklı duygusal sorunlarını aşmaları ve eleştirilerini açıkça ortaya koymaları teşvik edilmektedir.					



SORULAR		SEÇENEKLER				
		HIÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
11	Yaratıcı düşünme konusunda başarılı personel taktir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle mükafatlandırılmaktadır.					
12	İşyerimde problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için, grup ve arkadaş değerlerinin aşılmasına ortam sağlanmaktadır.					
13	Kurum çalışanlarının başarıya ulaşmada farklı yöntemler kullanmalarına izin verilmekte; ve bunun için zaman tanınmaktadır.					
14	Çalışanlara biz bilinci aşılanarak; birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının önemi vurgulanmaktadır.					
15	İşyerimdeki çalışanların özgüvenlerini kaybetmemeleri sağlanmaktadır.					
16	Tüm çalışanlara kurum içindeki geleceklerini yansıtan organizasyon amaçları ve başarı düzeyleri basit ve anlaşılır şekilde ifade edilmektedir.					
17	Çalışanlara bireysel yeteneklerini geliştirme ve bunlara zaman ayırma konusunda özerklik sağlanmaktadır.					
18	Uzun dönemli programlar ve planlar çalışanların katılımı ve paylaşımlarıyla şekillendirilmektedir.					
19	Kurum içindeki kariyer başarıları, bireysel başarılarla dayandırılmaktadır.					
20	Kurum içinde, kullanılan hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanması teşvik edilmektedir.					
21	Karar sürecinin oluşumunda, en alt kademeden itibaren herkesin katılımı teşvik edilmektedir.					
22	Kurum, çevresi ile sürekli etkileşimli, açık bir sistem olarak yönetilmektedir.					
23	İşyerimde, yönetimle ilgili engel ve kısıtlamalar azaltılmaktadır.					
24	Kurum içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için, çalışanlarla özel toplantılar düzenlenmektedir.					

A handwritten signature in black ink is written over a circular official stamp. The stamp contains text in Turkish, including 'MÜHÜR' (Seal) and 'T.C. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI' (Ministry of Interior), but the text is partially obscured by the signature and the quality of the scan.

EK 2: Anket Formu (Öğretmen)

ANKET FORMU

Sayın Öğretmen,

Bu anket, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tez çalışması için hazırlanmıştır.

Bu araştırmanın amacı; İlköğretim kurumlarında görev yapan, çeşitli eğitim düzeylerinden çalışanların yaratıcı örgüt kültürüne ilişkin algılarını değerlendirerek, yönetici tutumlarının hangi düzeylerde olduğunu saptamak; bu konuda “öğretmen ve yöneticilerin görüşleri nelerdir?” sorularına yanıt arayarak çözüm önerileri geliştirmek, eğitim-öğretim sürecinin işleyişine katkı sağlamak ve ilgilileri bilgilendirmektir.

Vereceğiniz yanıtlardan elde edilecek bulgular bilimsel amaçlarla kullanılacağından ankette isminizi yazmanıza gerek yoktur.

İki bölümden oluşan anketin her bölümünün başında özel açıklamalar bulunmaktadır. Anketi bu açıklamalara göre doldurmanız beklenmektedir.

Çalışmanın amacına ulaşması, soruların tümüne vereceğiniz samimi, objektif yanıtlara bağlıdır.

Zaman ayırarak araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederim,

Saygılarımla...

Çiğdem SELVİ
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi



Bölüm 1

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıda kişisel durumunuzla ilgili sorular sorulmuştur. Her soru için
durumuza uygun bulduğunuz seçeneğin başındaki parantezin içerisine çarpı (x)
işareti koyunuz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız.

1	Cinsiyetiniz:	
	☐	Kadın
2	☐	Erkek
	Meslekteki kıdeminiz:	
3	☐	1 - 5 yıl
	☐	6 - 10 yıl
4	☐	11 - 15 yıl
	☐	16 - 20 yıl
5	☐	21 - 25 yıl
	☐	26 yıl ve daha fazla
6	Öğrenim durumunuz:	
	☐	Ön Lisans
7	☐	Lisans
	☐	Yüksek Lisans
8	☐	Doktora
	Göreviniz:	
9	☐	Yöneticiyim
	☐	Öğretmenim



Bölüm 2

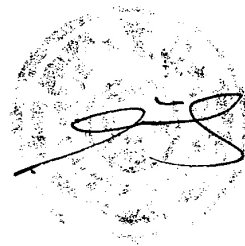
ÖĞRETMEN ANKETİ

Bu bölüm de, "İlköğretim Okullarında Yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan yönetici tutumları"na ilişkin görüşlerinizin belirlenmesini amaçlayan sorular yer almaktadır. Aşağıda bildirilen maddelerden size uygun olan seçeneğin üzerine çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

SORULAR		SEÇENEKLER				
		HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
1	İşyerimde takım çalışmasını ve iş uyumunu artırıcı panel, seminer, yurt içi ve yurt dışı kurslar gibi bir takım sosyal etkinlikler düzenlenmektedir.					
2	İşyerimde hata yapmak, öğrenme için doğal bir yöntem olarak kabul edilmektedir.					
3	Yaratıcı düşüncenin geliştirilmesi için dışarıdan uzman temin edilerek çalışanların belirli periyotlarla denetimi yapılmaktadır.					
4	İşyerimde çalışanlar görevlendirilirken, özel yetenekleri dikkate alınmaktadır.					
5	Kurum içinde çalışanların geleneksel normları aşarak, yenilikçi ve yaratıcı tutum sergilemeleri teşvik edilmektedir.					
6	Yöneticilerim tarafından çalışanların öz disiplinli, sorumlu ve olgun bireyler olmaları özendirilmektedir.					
7	İşyerimdeki yöneticiler bir takım yetkilerini alt kademelere aktararak, paylaşımını sağlamaktadır.					
8	İşyerimdeki mevcut başarı ölçütleri göz önünde bulundurularak, bireyler arasında adil bir ödüllendirme yapılmaktadır.					
9	Kurum içinde yenilikler ve değişim için yeterli mali destek sağlanmaktadır.					
10	Çalışanların işyerinde karşılıklı duygusal sorunlarını aşmaları ve eleştirilerini açıkça ortaya koymaları teşvik edilmektedir.					



SORULAR		SEÇENEKLER				
		HIÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
11	Yaratıcı düşünme konusunda başarılı personel taktir, prim, terfi, maaş artışı gibi maddi ve manevi ödüllerle mükafatlandırılmaktadır.					
12	İşyerimde problemlerin ortaya çıkarılması ve etkin çözümü için, grup ve arkadaş değerlerinin aşılmasına ortam sağlanmaktadır.					
13	Kurum çalışanlarının başarıya ulaşmada farklı yöntemler kullanmalarına izin verilmekte; ve bunun için zaman tanınmaktadır.					
14	Yöneticiler tarafından çalışanlara biz bilinci aşıl原因arak; birliktelik, çalışma ahlakı ve sadakat kavramlarının önemi vurgulanmaktadır.					
15	İşyerimdeki çalışanların özgüvenlerini kaybetmemeleri sağlanmaktadır.					
16	Tüm çalışanlara kurum içindeki geleceklerini yansıtan organizasyon amaçları ve başarı düzeyleri basit ve anlaşılır şekilde ifade edilmektedir.					
17	Çalışanlara bireysel yeteneklerini geliştirme ve bunlara zaman ayırma konusunda özerklik sağlanmaktadır.					
18	Uzun dönemli programlar ve planlar çalışanların katılımı ve paylaşımlarıyla şekillendirilmektedir.					
19	Kurum içindeki kariyer başarıları, bireysel başarılarla dayandırılmaktadır.					
20	Yöneticilerim tarafından kurum içinde kullanılan, hizmet, malzeme ve kavramların sorgulanması teşvik edilmektedir.					
21	Karar sürecinin oluşumunda, en alt kademededen itibaren herkesin katılımı teşvik edilmektedir.					
22	Kurum, çevresi ile sürekli etkileşimli, açık bir sistem olarak yönetilmektedir.					
23	İşyerimde, yönetimle ilgili engel ve kısıtlamalar azaltılmaktadır.					
24	Kurum içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için, çalışanlarla özel toplantılar düzenlenmektedir.					



EK 3. Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma İzin Onayı

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Sayı : B.08.0.EGD.0.33.05.311- 670/2697
Konu : Araştırma İzni

04./06/2007

ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

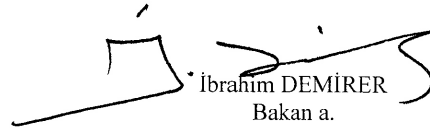
- İlgi** : a) 25.12.2006 tarih ve B.30.2.ABÜ.0.E1.00.00.400/1183 sayılı yazı.
b) 28.02.2007 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311-311/1084 sayılı Makam Onayı ile Uygulamaya Konulan “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Çiğdem SELVİ'nin “İlköğretim Okullarında Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları” konulu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketlerin Erzincan İli ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlere uygulama izin talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen (8 sayfa – 56 sorudan oluşan) anketin gönüllülük esasına uygun olarak Erzincan İli ilköğretim okullarında uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir.

İlgi (b) Yönergenin 5. Maddesinin (o) bendi uyarınca taahhütnamenin ve araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğinin Bakanlığımıza gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


İbrahim DEMİRER
Bakan a.
Daire Başkanı

EK :
Anket Örneği (1 Adet-8 Sayfa)



GMK. Bulvarı No:109
06570 Maltepe/ANKARA
Tel : 0 312 230 36 44
Faks : 0 312 231 62 05
earged@meb.gov.tr | earged.meb.gov.tr



www.egitimdestek.meb.gov.tr



www.haydikizancukula.org



www.bilgisayarligitimdestek.org

EK 4. Anket İzni

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

FAXS NO. : 0312 2341223

ARA. 22 2006 11:35 51



1993

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

3 Kasım 2006

İlgili Makama,

Çiğdem SELVİ "Yaratıcı Örgüt Kültürü" ile ilgili Yüksek Lisans Tez çalışmasında veri toplama aracı olarak "Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları" adlı anketi kullanabilir. Saygılarımla bilgilerinize sunarım.

Prof. Dr. A.Kadir Varoğlu
Başkent Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölüm Başkanı



TS-EN-ISO 9001
KALİTE SİSTEM BELGESİ