

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN AÇIK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL YARATICILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
(BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SÜLEYMAN ÇALIŞIR

DANIŞMAN
DOÇ. DR. MEHMET ALİ HAMEDOĞLU

NİSAN 2021

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN AÇIK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL YARATICILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ
(BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SÜLEYMAN ÇALIŞIR

DANIŞMAN
DOÇ. DR. MEHMET ALİ HAMEDOĞLU

NİSAN 2021

BİLDİRİM

Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tez-Proje Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırladığım bu çalışmada:

- Tezde yer verilen tüm bilgi ve belgeleri akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi ve sunduğumu,
- Yararlandığım eserlere atıfta bulunduğumu ve kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değiştirmede bulunmadığımı,
- Bu tezin tamamını ya da herhangi bir bölümünü başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

Süleyman ÇALIŞIR

İTHAF

Rahmetli Amcam Prof. Dr. Sedat ÇALIŞIR'ın kıymetli anısına...

ÖN SÖZ

Bu araştırma okul yöneticilerinin açık liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıklarına olan etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. İkinci bölümünde ise liderlik yaklaşımları, açık liderlik ve örgütsel yaratıcılığa ilişkin bilgilere, üçüncü bölümünde ise araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ve veri toplama süreçleri ile verilerin analizine ilişkin bilgilere, dördüncü bölümünde ise araştırmada elde edilen bulgu ve yorumlara, beşinci bölümünde ise araştırmanın problemlerine ilişkin sonuç, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

Eğitim hayatım boyunca desteklerini esirgemeyen, bana yol gösteren üzerimde emeği olan tüm hocalarıma ve özellikle yüksek lisans eğitimim boyunca her zaman yanımda olan danışman hocam Doç. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

Yıllar süren aradan sonra Yüksek Lisans eğitimime yeniden başlamama vesile olan meslektaşım değerli abim Türkçe Öğretmeni Uğur KARACA'ya, tezin analiz kısmında ve hazırlanması sürecinde de sürekli desteğini aldığım değerli meslektaşlarım Matematik Öğretmeni Dr. Kevser ERDENER'e, Fen Bilimleri Öğretmeni Dr. Ragıp ÇAVUŞ'a ve okul müdürüm İngilizce Öğretmeni Dr. Yusuf Sezer SEVİNÇ'e kıymetli katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Yüksek Lisans eğitimin boyunca maddi manevi her daim yanımda olan borçlarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim değerli annem ve babama, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim Sema DEMİR ÇALIŞIR'a ve ileride kendisine örnek olmak için çabaladığım, bana yaşam enerjisi veren sevgili oğlum Ozan Alp ÇALIŞIR'a teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN AÇIK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTSEL YARATICILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ (BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ)

Süleyman ÇALIŞIR, Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU

Sakarya Üniversitesi, 2021.

Bu araştırmada Balıkesir ilinde görev yapan ilk ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin açık liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2019-2020 eğitim öğretim yılında Balıkesir ili, Altıeylül ve Karesi ilçelerinde görev yapan ilk ve ortaokul öğretmenleri arasından kolay örnekleme yoluyla seçilen toplam 372 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin açık liderlik algılarının ne düzeyde olduğunu belirlemek için Açık Liderlik Ölçeği ve örgütsel yaratıcılık düzeylerini belirlemek için Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği kullanılarak toplanan veriler bilgisayar yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel metotların (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, bağıl değişim katsayısı) yanında bağımsız örneklem t-testi, Tek yönlü ANOVA analizi ve Pearson Korelasyon ve Regresyon Analizi kullanılmıştır. Öğretmenlerin açık liderlik algı düzeyleri ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri cinsiyet, yaş, hizmet süresi, görev yaptıkları eğitim kademesi ve branş değişkenleri açısından incelenmiştir. Araştırma sonuçları dikkate alındığında; cinsiyet değişkeninin Balıkesir’de görev yapan öğretmenlerin açık liderlik algıları ve örgütsel yaratıcılıkları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmüştür; öğretmenlerin yaşlarının arttıkça açık liderlik algılarının arttığı fakat örgütsel yaratıcılıklarının düştüğü tespit edilmiştir. Hizmet süresi değişkeni açısından ise kıdemli öğretmenlerin açık liderlik algılarının daha yüksek fakat örgütsel yaratıcılıklarının daha düşük olduğu görülmüştür. Görev yaptıkları eğitim kademesi değişkeni açısından ise ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin hem açık liderlik algılarının hem de örgütsel yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Branş değişkeni açısından ise okul öncesi ve sınıf öğretmenlerinin hem açık liderlik algılarının hem de örgütsel yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca okul yöneticilerinin açık liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları arasında orta düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin açık liderlik

davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışlarının bir yordayıcısı olduğu ve okul yöneticilerinin açık liderlik davranışları arttıkça öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıklarının da arttığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Açık liderlik, Örgütsel yaratıcılık, Okul yöneticileri



ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN OPEN LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY OF TEACHERS (BALIKESIR PROVINCE CASE)

Süleyman ÇALIŞIR, Master Thesis

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. HAMEDOĞLU

Sakarya University, 2021.

In this study, it was aimed to determine the relationship between the open leadership behaviors of school administrators and the organizational creativity behaviors of teachers according to the views of primary and secondary school teachers working in Balıkesir. The sample of the study consists of 372 teachers who were selected through easy sampling among primary and secondary school teachers working in Balıkesir province, Altıeylül and Karesi districts in the 2019-2020 academic year. In the study, the data collected by using the Open Leadership Scale to determine the level of open leadership perceptions of the teachers and the Organizational Creativity Scale to determine their organizational creativity levels were analyzed with the help of a computer. In the analysis of the data, descriptive statistical methods (frequency, percentage, mean, standard deviation, relative coefficient of variation) as well as independent sample t-test, One-way ANOVA analysis and Pearson Correlation and Regression Analysis were used. Teachers' levels of open leadership perception and organizational creativity were examined in terms of variables of gender, age, service time, education level they served and their branches. Considering the research results; It has been observed that the gender variable does not have any effect on the open leadership perceptions and organizational creativity of the teachers working in Balıkesir; It was determined that the more the age of the teachers increased, the more their open leadership perception increased, but their organizational creativity decreased. In terms of service time variable, it was observed that senior teachers' open leadership perceptions were higher but their organizational creativity was lower. In terms of the educational level variable they work in, it has been observed that teachers working in primary schools have higher perceptions of both open leadership and organizational creativity. In terms of the branch variable, it was observed that both the open leadership perceptions and the organizational creativity levels of the preschool and primary school teachers were higher. In addition, it was determined that there is a moderately positive and statistically significant relationship between school

administrators' open leadership characteristics and teachers' organizational creativity. It was observed that the open leadership behaviors of school administrators were a predictor of teachers' organizational creativity behaviors, and as the open leadership behaviors of school administrators increased, teachers' organizational creativity also increased.

Keywords: Open leadership, Organizational creativity, School administrators



İÇİNDEKİLER

BİLDİRİM.....	i
İTHAF	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın amacı.....	3
1.2. Araştırmanın önemi	3
1.3. Problem cümlesi	4
1.4. Alt problemler	4
1.5. Sınırlılıklar.....	5
BÖLÜM II.....	6
KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	6
2.1. Bir kavram olarak liderlik.....	6
2.2. Geçmişten günümüze kısaca liderlik.....	7
2.3. Liderlik ve temel özellikleri	8
2.4. Liderlik ile ilgili temel yaklaşımlar	9
2.4.1. Özellikler (mizaç) yaklaşımı ve liderlik	12
2.4.2. Davranışsal yaklaşım ve liderlik	13
2.4.3. Durumsallık yaklaşımı ve liderlik	14
2.4.4. Modern (yeni mizaç) yaklaşımlar ve liderlik	15
2.5. Liderlikte daha yeni yaklaşımlar	16
2.5.1. Kuantum liderlik.....	17

2.5.2. Sanal dünyada liderlik	19
2.5.3. Otantik liderlik.....	19
2.5.4. Dağıtımıcı liderlik.....	21
2.6. Açık liderlik.....	22
2.6.1. "Açık lider" olmak neden gereklidir?	25
2.6.2. Açık liderlik arketipleri	27
2.6.3. Açık liderlik ve eğitimdeki yeri.....	29
2.7. Yaratıcılık tanımı ve kapsamı.....	31
2.7.1. Yaratıcılık süreci ve aşamaları	33
2.7.2. Örgütsel yaratıcılık	34
2.7.3. Yaratıcı örgüt özellikleri.....	36
2.7.4. Örgütlerde yaratıcılığı engelleyen unsurlar	37
2.7.4.1. Bireysel unsurlar.....	38
2.7.4.2. Örgütsel unsurlar	39
2.7.4.3. Toplumsal unsurlar	40
2.7.5. Örgütsel yaratıcılık bağlamında yönetsel tutum ve davranışlar	40
2.7.5.1. Meydan okuma	40
2.7.5.2. Özgürlük	41
2.7.5.3. Kaynaklar	41
2.7.5.4. Sıcak takımlar	42
2.7.5.5. Teşvik	43
2.7.5.6. Örgütsel destek	43
2.7.5.7. Odaklaşma	44
2.8. Örgütsel yaratıcılık boyutları.....	45
2.8.3. Toplumsal yaratıcılık boyutu.....	48
2.9. Yaratıcılık ve eğitim örgütü elemanları.....	49

2.9.1. Yaratıcı okullar	49
2.9.2. Yaratıcı okullar ve yönetici	51
2.9.3. Yaratıcı okullar ve öğretmen	55
2.9.4. Yaratıcı okullar ve program.....	56
2.9.5. Yaratıcı okullar ve öğrenci	57
BÖLÜM III.....	59
YÖNTEM	59
3.1. Araştırmanın modeli	59
3.2. Evren ve örneklem.....	59
3.3. Veri toplama araçları ve veri toplama süreçleri.....	60
3.3.1. Açık liderlik ölçeği	61
3.3.2. Örgütsel yaratıcılık ölçeği	62
3.4. Verilerin analizi	62
BÖLÜM IV	65
BULGULAR	65
4.1. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin açık liderlik ile ilgili algı düzeylerinin incelenmesi	65
4.2. Öğretmenlerin açık liderlik algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre incelenmesi	67
4.2.1. Açık liderliğin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi	68
4.2.2. Açık liderliğin yaş değişkenine göre incelenmesi	69
4.2.3. Açık liderliğin hizmet süresi değişkenine göre incelenmesi	70
4.2.4 Açık liderliğin eğitim kademesi değişkenine göre incelenmesi	72
4.2.5. Açık liderliğin branş değişkenine göre incelenmesi.....	73
4.3. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin incelenmesi.....	74
4.4. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi	77

4.4.1. Örgütsel yaratıcılığın cinsiyet değişkenine göre incelenmesi	77
4.4.2. Örgütsel yaratıcılığın yaş değişkenine göre incelenmesi	78
4.4.3. Örgütsel yaratıcılığın hizmet süresi değişkenine göre incelenmesi	80
4.4.4. Örgütsel yaratıcılığın eğitim kademesi değişkenine göre incelenmesi	81
4.4.5. Örgütsel yaratıcılığın branş değişkenine göre incelenmesi	82
4.5. Öğretmenlerin açık liderlik algıları ile örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi	83
BÖLÜM V	88
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	88
5.1. Sonuç ve tartışma	88
5.1.1. Öğretmenlerin açık liderlik algı düzeylerine yönelik araştırma sonuçları	88
5.1.2. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerine yönelik araştırma sonuçları.....	91
5.1.3. Açık liderlik ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiye yönelik araştırma sonuçları	93
5.2. Öneriler.....	94
5.2.1. Uygulayıcılara yönelik öneriler	94
5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler.....	95
KAYNAKLAR.....	96
EKLER	106

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Lider İle Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	8
Tablo 2. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler	60
Tablo 3. Açık Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	61
Tablo 4. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 5. Açık Liderlik Ve Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Puan Aralıkları Tablosu.	63
Tablo 6. Normal Dağılım Testi	64
Tablo 7. Açık Liderlik Ölçeğine İlişkin Görüşler.....	65
Tablo 8. Açık Liderliğin Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi	68
Tablo 9. Açık Liderliğin Yaş Değişkenini Açısından İncelenmesi	69
Tablo 10. Açık Liderliğin Hizmet Süresi Değişkeni Açısından İncelenmesi.....	71
Tablo 11. Açık Liderliğin Eğitim Kademesi Değişkeni Açısından İncelenmesi	72
Tablo 12. Açık Liderliğin Branş Değişkeni Açısından İncelenmesi	73
Tablo 13. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Görüşler	74
Tablo 14. Örgütsel Yaratıcılığın Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi.....	78
Tablo 15. Örgütsel Yaratıcılığın Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi.....	79
Tablo 16. Örgütsel Yaratıcılığın Hizmet Süresi Değişkeni Açısından İncelenmesi	80
Tablo 17. Örgütsel Yaratıcılığın Eğitim Kademesi Değişkeni Açısından İncelenmesi	81
Tablo 18. Örgütsel Yaratıcılığın Branş Değişkeni Açısından İncelenmesi.....	82
Tablo 19. Açık Liderlik ile Örgütsel Yaratıcılık Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	83
Tablo 20. Örgütsel Yaratıcılık ile Açık Liderlik Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	85
Tablo 21. Açık Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	86
Tablo 22. Açık Liderlik ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kuantum liderliği oluşturan üç ana bölüm	18
Şekil 2. 21. Yüzyılda kişiler arası artan yakın ilişki süreci	25
Şekil 3. Dört açık liderlik arketipi	27
Şekil 4. Yaratıcı sürecin bileşenleri	34
Şekil 5. Örgütsel yaratıcılığı sağlayan koşullar	36



SİMGELER VE KISALTMALAR

GKSP : Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım

MDHV : Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik

SAEK : Sosyal Ağların Etkin Kullanımı



BÖLÜM I

GİRİŞ

Okul yöneticileri, okulun maddi ve manevi tüm kaynaklarını eğitim sisteminin hedeflerine yönelik olarak, öğrencilerinin başta akademik, sosyal ve kültürel yönleri olmak üzere birçok açıdan en üst seviyeye gelmeleri sürecini yönlendiren ve idare eden kişilerdir. Okullarda yöneticilerin alacağı herhangi bir karar ya da gerçekleştireceği herhangi bir eylem okul iklimini ve örgütsel yaratıcılığı olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Bu araştırmayla, okul yöneticilerinin açık liderlik özellikleri ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişki ve bu ilişkinin düzeyini belirlemek ve elde edilen sonuçlar çerçevesinde yönetici ve öğretmenlere hedeflerine ulaşma açısından yol gösterici farklı bir bakış açısı sunmak amaçlanmıştır.

Bu bağlamda okul yöneticilerinin, öğretmenlerin bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılıklarını geliştirip sergileyebilmelerine uygun ortamlar yaratması önemlidir. Bilginin değişerek ve birikerek, teknoloji kullanımının ise çok hızlı bir şekilde ilerlediği günümüzde, rekabet ortamının küreselleşmesi, bireyler ve doğal olarak örgütler için de yaratıcılık kavramını başrole taşımıştır. Bu sebeple içinde bulunduğumuz yüzyılın gerektirdiklerine uyum sağlayabilmenin ilk şartı, yaratıcı bireyler ve örgütler yetiştirebilmekten geçmektedir. Bir eğitim kurumunda bulunan tüm işgörenlerin kendilerini yenileyebilmeleri ve yaratıcılıklarını meydana çıkarabilmeleri o kurumdaki yöneticilerin liderlik özellikleriyle doğrudan ilişkilidir.

Öte yandan küreselleşme ve yanında getirdiği rekabet ve giderek artan değişim hızı eğitim dünyasında da okulların birbirinden farklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Günümüz teknolojisinde yaşanan hızlı değişim örgüt modellerini ve yönetim tarzlarını da etkilemektedir. Tüm bu süreçlerde öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin okulların başarısında kilit bir rolü olduğunu söylemek mümkündür. Son zamanlarda yapılan araştırmalarda, yaratıcılık, örgütlerin sahip olduğu en değerli kaynaklarından biri olarak görülmekte ve rekabet yeteneklerini geliştirebilmek adına yaratıcı bir örgüt olmanın gerekliliği, genel kabul gören bir anlayış olarak benimsenmektedir. Yaratıcı bir örgüt olabilmek, uzun vadeli ve sistematik bir çaba gerektirdiğinden kolay olmayan bir süreçtir (Çavuşoğlu, 2007). Bu doğrultuda tüm öğretmenlerin yaratıcılığın önemini kavramaları

oldukça önemlidir. Yenilikleri ya da değişiklikleri uygulamaya koyacak olan öğretmenlerin yeni yöntem ve tekniklere hâkim olmaları gerektiğinden eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirebilmek bu bakımdan öğretmenlerin elindedir (Karacabey, 2011). Tüm bu sebeplerden dolayı okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerden ileri seviyede etkililik ve yaratıcılık beklenmektedir. Bu beklenti açısından yönetici ve öğretmenler yaratıcılık kavramını içselleştirebilmeli, yaratıcılığı meydana çıkaracak her türlü yöntem ve teknikleri meslek hayatlarının her alanında kullanabilmelidir.

Bilgi ve teknoloji kullanımındaki değişim gibi dünyada bulunan canlılar ve sistemler de devamlı bir değişim ve gelişim içerisindedir ve bu değişim genelde dış çevrenin etkisiyle meydana gelmektedir. Eğitim örgütlerinden olan okullar da bu gelişim ve değişimlere tarafsız kalmayıp etkilenmektedirler. Tüm bu değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için okuldaki bütün paydaşlarla devamlı paylaşımlarda bulunan, onların merakını destekleyen ve gerektiğinde onlara karşı hesap verebilen, sosyal ağları da etkin bir şekilde kullanan okul yöneticilerine ihtiyaçları bulunmaktadır. Diğer bir taraftan geçmişten günümüze kadar liderlik kavramının ve çeşitlerinin devamlı değişmekte olduğu ve bu değişimin de halen devam ettiğini de göz önünde bulundurmalıyız. Bu sürekli değişim, 21. yüzyıl yöneticilerinin bazı durumsal etkenleri dikkate almalarını, okulları adına farklı liderlik yaklaşımlarını etkili bir şekilde sergileyebilmelerini ve okullarında ortak bir yaşam alanı yaratmak adına farklı arayışlara yönelmelerini de gerektirmektedir (Sarier, 2013).

Bu bakımdan 21. yüzyıl yöneticilerinin kazanması gereken birçok niteliğin yanında, açık liderlik niteliğini de elde etmeleri gerekmektedir diyebiliriz çünkü okul yöneticileri; okullarında etkili bir yönetsel süreç ve eğitim öğretim kalitesi sağlamak ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık becerilerini geliştirebilmek için günümüz koşullarında gerektiğinde başta çevrimiçi sosyal ağlar (EBA, Facebook, Twitter, Whatsapp, okul web siteleri) olmak üzere açık olmayı ve gerektiğinde hesap verebilmeyi kolaylaştıran teknolojik gelişmelere hâkim olmalıdırlar. Bu teknolojilerin kullanımı beraberinde sürekli paylaşım halinde olmayı, merakı desteklemeyi ve sosyal ağların etkin kullanımını da getirmektedir (Polat, 2015a). 21. yüzyılın gerektirdiği tüm bu nitelikleri de içerisinde barındıran liderlik yaklaşımı açık liderliktir.

Alanyazın incelendiğinde, açık liderlik ve örgütsel yaratıcılık konularının ayrı ayrı olarak okul yönetimlerinde başarıyı sağlamak, öğretmenlerin hedeflerini gerçekleştirmeleri sağlamaları açısından oldukça önemli oldukları görülmektedir. Fakat hem Türkiye’de hem dünyada okul yöneticilerinin açık liderlik ve örgütsel yaratıcılık konularının bir arada olduğu

alışmalar ender görülmektedir. Sermayesi insan olan eēitim kurumları, toplumsal ve açık birer sistem olduklarından geniş bir toplumsal kitleye etki etmektedir. Bu yüzden, eēitim kurumlarının hedeflerine ulaşabilme düzeyi ülkenin geneline de etki etmektedir.

Sonuc olarak günümüz şartlarında aēdař yönetim yaklaşımlarının iletişim biçimlerine cevap verebilen açık liderlik ve örgütsel yaratıcılık okullarımızın kazandırması gerektiēi özellikler olduēundan bu özelliklerin kazandırılacaēı ilk ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin ve  ēretmenlerin bu özelliklere sahip olmaları gerektiēi söylenebilir.

1.1. Araştırmanın amacı

Deēiřimin ve gelişimin sürekli ve hızlı olduēu günümüzde modern liderlik biçimlerinden biri olan açık liderliēin önemi, sosyal teknolojilerin hayatımızda giderek daha önemli ve sık kullanılır hale gelmesiyle artmıştır. Bu sebepten devlet ilk ve ortaokullarında görevli yöneticilerin açık liderlik özellikleri ile  ēretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek bu araştırmanın amacını oluşturmuştur.

1.2. Araştırmanın  nemi

Bu araştırma ile hazırlanan kuramsal çerçevenin ulusal literatüre fayda saēlayacaēı, okul yöneticileri ve  ēretmenlere, açık liderlik ve örgütsel yaratıcılık konularında yol gösterici olacaēı düşünülmektedir. Bu baēlamda araştırmamız, öncelikle günümüz ve ileride yapılacak olan örgüt araştırmaları adına örgütsel yaratıcılık ve açık liderlik konuları üzerinde durmak ve farkındalıkları arttırmayı da amaçlamaktadır. Ayrıca okul yöneticilerini açık lider olmaları konusunda özendirici olması adına da önemli olduēu  n görülmektedir. Türkiye’de okul yöneticilerinin açık liderlik davranışları ve  ēretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları ayrı ayrı farklı konularla ilişkisel tarama modeli olarak çalışılmış olsa da açık liderlik ve örgütsel yaratıcılık konularının birlikte alıřıldıēı herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

1.3. Problem cümlesi

Bu araştırmanın problemini "Devlet okullarında görevli yöneticilerinin açık liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" sorusu oluşturmaktadır.

1.4. Alt problemler

1. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin açık liderlik ile ilgili algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin açık liderlik ile ilgili algı düzeyleri;
 - Cinsiyet
 - Yaş
 - Kıdem
 - Görev yaptıkları eğitim kademesi
 - Branş değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları ne düzeydedir?
4. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları;
 - Cinsiyet
 - Yaş
 - Kıdem
 - Görev yaptıkları eğitim kademesi
 - Branş değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin açık liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma

- Balıkesir Altıeylül ve Karesi ilçelerinde bulunan ilk ve ortaokullarla sınırlıdır.
- 2019-2020 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
- Araştırmaya katılan öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.



BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma konumuzun birinci kısmı olan liderlik, liderliğin geçmişten günümüze olan yolculuğu, temel özellikleri, yaklaşımları, kavramsal olarak açık liderlik ve eğitimdeki yerine değinilmiştir. Ardından araştırma konumuzun ikinci kısmı olan örgütsel yaratıcılık, örgütsel yaratıcılıkta tutum ve davranışlar, örgütsel yaratıcılığın boyutları ve örgütsel yaratıcılığı engelleyen unsurlar ele alınmış; alan yazındaki ilgili çalışmalara değinilmiştir.

2.1. Bir kavram olarak liderlik

Türk Dil Kurumu liderlik tanımını, liderlerin görevleri ve önderlik olarak tanımlamıştır. Lider olma durumu ise bir partinin veya kuruluşun yönetimiyle ilgili en üst düzeydeki kimsedir (TDK, 2019). Liderlik kavramı, çok eski çağlardan günümüze kadar yönetimin olduğu tüm alanlarda farklı farklı ifade edilse de önemini halen yitirmeyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Soylu, Tabak ve Polat, 2007).

Ancak içinde bulunduğumuz 21. yüzyılda yaşanan değişim gibi, kavramlar da derinden ve hızlı değişimler yaşamaktadır. Günümüz iletişim olanakları ile artık hiçbir dünya ülkesi veya hiçbir örgüt kendi dışındaki olup biten değişimlere gözlerini kapatamayacaktır. Değişime ayak uydurmak, ortaya çıkardığı sorunlar, değişime direnmek, çabuk değişim gibi konular, bireysel olarak insanların, kurumsal olarak ise örgütlerin gündemine girmiş bulunmaktadır (Ünal, 2015).

Liderlik, kişilerin veya grupların amaçlarını gerçekleştirmek üzere faaliyetleri etkilemesi ve kişileri yönlendirmesi süreci olarak tanımlanır. Bu sebepten liderlik kavramı, liderin yerine getirmiş olduğu tüm eylemleri içine alan bir süreçtir. Lider ise, işgörenleri bağlı bulundukları örgütün amaçları veya hedefleri doğrultusunda etkileyebilen kişidir (Koçel, 2014).

Liderlik kavramı ve liderliğin aslında tam olarak neyi anlattığı ise, kavramın, toplulukların sosyo-kültürel olarak farklı yapılarda olması sebebiyle (Luthans, Doh ve Hodgetts, 2012) henüz liderlik konusunda ortak bir kavram oluşturulamamıştır (Bass, 1990).

Son yıllarda olduğu gibi geçmişte de liderlik kavramı birçok farklı araştırmacı tarafından farklı açılardan ele alınmıştır. Diğer bir deyişle, liderliğin doğasını araştıran farklı bakış

açıları vardır. Bu bakış açılarının tahlil edilerek bir sentez ortaya koymanın en verimli şekli liderlik kavramının gelişimine ve geçmişine odaklanmaktır. (Polat, 2015b).

2.2. Geçmişten günümüze kısaca liderlik

Liderlik, insanlık, tarih sahnesinde var olmaya başladığından beri birçok insanın üstlenmeye, kazanmaya çalıştığı bir statü olarak farklı modellerde o sahnede kendine hep bir yer bulmuştur. Farklı bir şekilde söylemek gerekirse, sosyal varlık olan insanların yaşam stilleri ile liderlere sürekli gereksinim duyulmuş ve farklı liderlik modelleri meydana çıkmıştır. Toplum içinde gücü ele geçirme dürtüsü ya lider olmak ya da liderleri takip etmek şeklinde ortaya çıkmıştır. Kişiler, sosyal hayat içerisinde kendilerini yeterli düzeyde güçlü göremezlerse, bu güven duygusunu elde edebilmek adına sosyal hayatlarında birilerini takip edeceklerdir. Bu açıdan lider olan birey, bulunduğu topluluğa yön verme yeteneğine haiz, yaptıklarıyla çevresine enerji saçan, bu sayede var olduğu topluluğun amaçlarını elde etmesinde en fazla katkıyı sağlayabilen kişidir (Kırmaz, 2010).

Liderlik kavramının ilk zamanlar yalnızca düşünce boyutunda, ilerleyen zamanlarda ise esasları, boyutları ve ilkeleriyle birlikte oluştuğunu görmekteyiz. Neticede lider ve liderlik olgularını konu edinmiş birbirinden farklı birçok araştırma ve yaklaşımın olması bu konuyu desteklemektedir. Günümüzde liderlik kavramı çerçevesinde oldukça genişlemeye devam eden bir liderlik literatürünün bulunmasının ana sebebinin, belki de eskilerde, Platon'dan bu yana insanların bu konu üzerinde tartışıyor olmaları gerçeğini dikkate alarak araştırılması gerekmektedir (Polat, 2015b).

İlk zamanlar askeri, politik ve dini konuları temel alan liderlik kavramı, 19. yüzyıldaki sanayileşmenin etkisiyle birlikte örgütsel olarak da önemini arttırmaya başlamış, örgütlerin gereksinimleri farklılaştıkça liderlik olgusu da bu doğrultuda değişip gelişmiştir. Lider kelimesinin ortaya çıkışı 14. yüzyıla kadar dayanmakla birlikte, 'liderlik' kavramı ancak 1800'lü yılların başında İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve siyasi etkisini temel alan çalışmalarda kullanılmaya başlanmıştır. Liderlik kavramının alan yazında farklı birçok tanımı vardır. Bu tanımları, kavrama bakış açıları benzer olanları bir araya getirerek sınıflandırmak mümkündür (Uzun, 2005).

2.3. Liderlik ve temel özellikleri

Genel itibariyle liderlik, belirli koşullar altında, belirli grup veya kişisel hedeflerini gerçekleştirmek için bir kişinin diğerlerinin eylemlerine etki etmesi ve yönlendirebilmesi süreci şeklinde açıklanabilir. Bu sebepten liderlik, liderin gerçekleştirdiği faaliyetlerle ilgili bir süreçtir (Koçel, 2014).

Liderlik tanımları araştırıldığında özellikle hedef, takipçi, etki edebilme ve süreç gibi konuların öne çıktığı dikkat çekmektedir. Bu sebepten, liderlik tanımlamalarında öne çıkan başlıca noktalar şöyle özetlenebilir (Şişman, 2014):

- Bireysel niteliklere bağlı olarak elde edilen bir güç,
- Muhakeme ve sonrası bunları eyleme geçirebilme gücü,
- Toplumu yönlendirebilme, koordinasyon ve uyum sağlama,
- Ortak hedefler çerçevesinde topluluğu etkileyebilme,
- Var olan hedef, yapı, işlem, yöntem ve kuralları değiştirebilme kabiliyetidir.

Literatürde yönetici ve lider olgularının birbirlerinden farklı anlamlarda yer aldığı görülmektedir. Tabloda liderlik ve yöneticilik olguları arasındaki farklılıklar özetlenmektedir (Northouse, 2018):

Tablo 1.

Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Yönetici	Lider
Süregelen düzeni korumak için çalışır.	Değişim mühendisidir, yeniliklere açıktır.
Görevleri doğru bir şekilde yapar.	Doğru işleri yapar.
İşi ve yapıyı dikkate alır.	İnsana odaklanır.
Kısıtlı bir bakış açısı vardır.	Uzun vadeli ve geniş bir perspektife sahiptir.
İyi bir askerdir.	Kendine özgü bir kişiliktir.
Gözü sonuçtadır.	Vizyon sahibidir.
Görevlerin yapılmasına önem verir	Yaratıcı düşünebilmek önemlidir.
Emredicidir, denetleyicidir.	Takipçilerini motive ve rol modelidir.
Yönetir.	Rehberlik ederek yön verir.

Tablo 1’den anlaşılacağı üzere yönetici; temel yönetme işlevlerini yerine getiren, diğer kişilere iş yaptıran ve yönetme sürecinin sürekliliğini sağlayan bir pozisyonda iken lider; vizyon geliştiren, hedeflere ulaşmak ve dönüşümü gerçekleştirmek adına takipçilerini yüreklendiren ve harekete geçmelerini sağlayan biri olarak görülmektedir. Teknolojinin büyük bir hızla ilerlediği, köklü değişimlerin yaşandığı, yakın geleceğin dahi tahmin edilmekte zorlanıldığı günümüzde, özellikle eğitim kurumlarını daha etkili kılacak ve istenen dönüşümü gerçekleştirebilecek lider kişilere gereksinim duyulmaktadır (Sarier, 2013).

2.4. Liderlik ile ilgili temel yaklaşımlar

Literatürde liderlik kavramı ile ilgili ve gün geçtikçe sayıları giderek artan farklı birden fazla yaklaşımın var olması alanyazına katkı sağladığın aynı zamanda da bilimin üzerine koyarak yol aldığının da bir göstergesidir (Polat, 2015b).

Liderlik kavramını açıklarken birden çok tanımlamanın yapıldığı ve bu tanımların içinde bulunan zaman ve şartlara bağlı olarak devamlı değişkenlik gösterdiği, liderlik ve yaklaşımlarının açıklanması konusunda birçok araştırmacı farklı sınıflandırmalar ortaya koymuştur. Araştırmamızda ise liderlik çeşitleri ya da sınıflandırmalarının detaylarına girmeden ilk olarak Iowa, Ohio State ve Michigan üniversitelerince liderlik olgusu ve özellikleri üzerine gerçekleştirilen araştırmalara değinilecektir. Liderlik konusunda bu üniversitelerce yapılmış çalışmaların etkisi günümüz liderlik çeşitleri ve yaklaşımları konusunda farkı derecelerde önemli etkilerinin olduğu söylenebilir (Polat, 2015a). Bu üniversitelerce yapılan çalışmaları ve özelliklerini şu şekilde açıklamak mümkündür.

- Iowa Üniversitesindeki Liderlik Araştırmaları:

1938 yılında K. Lewin önderliğinde başlatılan geniş kapsamlı birden fazla çalışmayı barındıran Iowa Üniversitesi’ndeki liderlik çalışmaları R. Lippitt ve R.K. White adlı araştırmacılar eşliğinde gerçekleştirilmiştir. Liderlerin grup içerisinde hangi türden davranışlar sergilediği ve bu kişilerin liderlik tarzlarının nasıl olduğu yönetim bilimciler tarafından incelenmiştir (Ekici, 2006, s. 82).

Yapılan çalışmaları incelediğimizde, el becerileri etkinlikleri yapan (hobi kulüpleri) 10-11 yaş grubundaki dört grup çocuğa özgüven ve cesaret aşılayan demokratik bir lider, emirler veren otokratik bir lider ve onları özgür davranışlar sergilemeye yönlendiren serbest bırakıcı

bir lider bulunmaktadır. Daha önceden ayarlanmış üç birbirinden tarzdaki lider ve çocukların bu liderlere gösterdikleri tepkiler ile liderler gruptan uzaklaştıklarında, çocukların davranışlarında olan değişimler incelenmiştir. Çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular ise şu şekildedir:

Liderlerin demokratik olduğu grupta motive olma ve nitelik fazla iken lider gruptan uzaklaştığı anda performansta az da olsa küçük bir düşüş olduğu görülmüştür. Demokratik olan lider ise grup üyelerinin almış olduğu kararlara saygı göstermiş, grup üyelerine sonsuz destek olarak herkese bir rota belirlemiştir. Eleştirilerde bulunması gerektiğinde ise grup üyelerini kırmadan şahsi fikirlerinden uzak gayet adaletli bir değerlendirme yapmaya çalışmıştır.

Liderlerin otoriter olduğu grupta, gerçekleştirilen görevlerde tatminsizlik, hoşnut olmama durumu ve iş yükü fazla bulunurken lider gruptan uzaklaştığında çalışmalar aksamış ya da ilerlememiştir. Otoriter lider grup üyelerini yönetmiş, onların hangi işleri nasıl yapacaklarını açıklamış fakat üyelerin katılımcı olmalarına çok fazla izin etmemiştir. Eleştirilerde bulunması gerektiğinde kendi şahsi fikirlerini ön planda tutmuş, grup üyeleri ile karşı karşıya gelmemiş fakat bir ilişki içerisinde olup arkadaşlık kurmayı seçmiştir.

Liderlerin serbest bırakıcı davranışlar sergilediği grupta ise nitelik ve verimlilik gözlemlenememiştir. Lider grup üyelerini karar verme aşamalarında yalnız bırakmış onlara bir rota belirlememiş ve hatta liderliğini dayatma düşüncesinde bile olmamıştır. Lider grubu fazlasıyla serbest bırakmıştır (Canbolat, 2016).

- Ohio State Üniversitesindeki Liderlik Araştırmaları:

Bu araştırmaları savunan yönetim bilimciler liderlik stili konusunda farklı modellere odaklanmışlardır. Özellikle de başarılı liderlerin eylemlerini farklı ölçme teknikleri ile değerlendirmeye çalışmışlardır (Demirci, 1998, s. 132)

1940'lı yıllarda resmi ve resmi olmayan birçok yönetici için uygulanan bu çalışmanın amacı, liderin nasıl kategorize konusunda ortak bir kanıya varmak içindir. Yapılan testler için faktör analizi testi uygulanmıştır. Bu değerlendirmeler sonucunda, liderlik davranışına etki eden iki bağımsız değişken ortaya konmuştur. Bunlar, yapıyı harekete geçirme ve anlayıştır (Canbolat, 2016, s. 29).

Anlayış değişkeni: Lideri takip edenler ile arasında karşılıklı güven ve saygı üzerine kurulu, takip edenlerin ihtiyaç ve isteklerine ilgili olması, onlara anlayış göstererek yaklaşabilmesidir.

Yapıyı harekete geçirme değişkeni: Bir topluluğun önderince, gerçekleştirilmesi gereken amaçlar için işlerin organizasyonunun yapılması, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesini belirtmektedir (Tabak, 1997, s. 8).

Ohio State üniversitesince yapılan çalışmaların bazı sonuçlarını şöyle özetleyebiliriz:

Grup üyelerinin performanslarını artıran liderin yapıyı harekete geçirmeyi amaçlayan davranışlarının fazla olmasıdır. Liderin grup üyelerine değer veren insanları önemseyen davranışlarının fazla olması devamsızlığın artmasına engel olur hatta azaltır. Çalışanlar sürekli ilişki içinde bulunurlarsa liderden bekledikleri anlayış düzeyi de fazla olur. Alt birimlerin üst birimler ile ilişkileri ne kadar az ise, yönetim şekli o derece otokratiktir. Gruptaki üyeler otoritesi daha az olan bir lider görmek isterlerse, lider tarafından ortaya koyulan yapıyı harekete geçirme davranışına tepki vereceklerdir. Grup üyeleri liderlerini daha otoriter görmek isterlerse, en uygun çözüm otoriter tarzda bir liderlik sergilemek olacaktır. Ohio-State araştırmalarının sonuçlarına bakacak olursak, liderin astlarının kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak onların işle ilgili çalışmalarında motivasyonlarını arttırdıklarını, güdülenmelerini kolaylaştırdığı söylenebilir. Bu sebeple, kişilerarası ilişkiye dikkat eden liderlik davranışlarının uzak gelecekte grup çalışanlarının motivasyonu ve davranışları konusunda pozitif etki yarattığı söylenebilir (Canbolat, 2016).

- Michigan Üniversitesindeki Liderlik Araştırmaları:

Kahn ve Katz adlı araştırmacılar demiryolu işçileri ve traktör fabrikası işçileri hakkında bir araştırma yapmış, genel olarak yapılan işten tatmin olma ve grup üyelerinin verimliliklerini arttırmak için çabalamışlardır. Davranışsal olan liderlik yaklaşımının gelişmesiyle 1947 yılında Rensis Likert'in önderliğinde ortaya konulan Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmalarının da etkisi olmuştur. Bu çalışmada, gruptakilerin yapılan işten tatmin olma ve verimliliğine olumlu etki eden hususlara değinilmiştir (Canbolat, 2016).

Bu çalışmaların neticesinde üretimin fazla olduğu birimdeki idarecilerin üretimi gerçekleştiren grup üyeleri ile yakın ilişkiler içerisinde olduklarını, grup üyelerinin sorunlarıyla özel olarak ilgilendiklerini bunun aksine üretimin az olduğu birimdeki idarecilerin grup üyeleri ile bire bir ilişki kurmadıkları onların sıkıntılarını görmezden geldikleri dikkat çekmiştir. Üretimdeki artışın grup üyelerinin başarıları ile değil, yöneticiler ve grup üyelerinin birbirleriyle kurdukları ilişkiden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır (Begeç, 1999, s. 28).

Araştırma sonucunda “iş odaklı” ve “birey odaklı” olacak biçimde iki ana liderlik tarzı ortaya konmuştur. İş odaklı lider olgusunda lider grup elemanlarının önceden belirlenmiş tekniklere

göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol altında tutan, ceza verme gibi yetkilerini kullanan bir tavır ortaya koyarken, birey odaklı lider merkezci olmayan, yetkileri yeri geldiğinde devredebilen, tatmini arttıran ve çalışma şartlarını iyileştiren, alt birimdeki her bir bireyin kişisel gelişimlerine önem veren bir tutum göstermiştir (Ekici, 2006, s. 89).

Sonuç olarak bireyi merkeze alan liderlik anlayışının, grup üyelerinin güdülenmelerini ve lider ile çalışanlar arasındaki uyumunu pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Neticede liderlik olgusuna yoğunlaşan ve bu çalışmada açıklanmaya çabalanan farklı üniversitelerce yapılmış olan deneysel çalışmaların neticelerinin ilk olarak liderlik olgusunun nitelikler ve davranışlar kısımlarına yöneldikleri ve bu boyutlar konusunda bazı mühim neticeler elde ettikleri görülmüştür. Bu durum da liderlik konusunda ortaya konulan yaklaşımlar adına zamanla çalışmacılar tarafından; özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımları, durumsal liderlik yaklaşımları ve liderlikte güncel yaklaşımlar olacak şekilde bir sınıflandırmanın ortaya çıkmasına sebep olduğu söylenebilir (Polat, 2015a, s. 19).

2.4.1. Özellikler (mizaç) yaklaşımı ve liderlik

Liderlikte mizaç yaklaşımının özünde etkin liderlerin bazı özel niteliklere sahip olması gerektiği konusuna değinilmektedir. Bir bireyin toplulukta liderliğini kabule ettirebilmesi için bireysel nitelikleriyle diğer topluluk üyelerinde başka bir konumda bulunması gerekmektedir. Böylece eğer topluluk üyeleri çeşitli nitelikleri bakımından kıyas yapabilirlerse topluluk içindeki etkin liderleri bulabilmek olanaklı olacaktır. Bu sebepten mizaç yaklaşımı çerçevesinde etkin ve başarılı liderleri diğer üyelerden ayıran ortak özel nitelikler belirlenmeye çalışılmıştır (Dindar, 2001, s. 24).

Bu bakımdan gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde; kaç yaşında olduğu, uzun kısa boylu olunması, cinsiyeti, karizmatiklik ya da güzelliği, milliyeti, başkalarında oluşturulan güvenilir olma hissiyatı, hitabeti ve zekâsı, bireylerle ilişki kurabilme becerisi, sorumluluğu üstlenme, dürüst olma, özgüven, istikrarlılık, yaratıcılık ve çalışkanlık gibi etkenler aracılığıyla lider nitelikleri saptanmak istenmiştir (Polat, 2015a, s. 20).

Polat ayrıca mizaç yaklaşımı dahilinde yapılan çalışmaların neticeleri liderliğin net olarak kavranabilmesi adına yalnızca lider olan kişinin niteliklerine dikkat edilmesinin yeterli olamayacağını belirtmiştir. Neticede alanda bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde etkili liderlerin genel itibarıyla aynı özelliklere sahip olmadıklarını ve bunun bir gereklilik de olmadığı açıkça görülmektedir. Polat'ın da belirttiği gibi her liderin kendi

mizacından kaynaklanan ve kendisini diğer liderlerden farklı kılan bireysel nitelikleri bulunmaktadır. Ayrıca bazı durumlarda gruptaki üyelerden liderin sahip olduğu ya da sahip olması gerekenden daha fazla özelliklere sahip olanlar olduğu halde bu grup üyelerinin liderliğe soyunmadıkları saptanmıştır (Yeşilyurt, 2007). Buradan, liderlikte mizaç yaklaşımı ile ilgili yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçların liderlik olgusu açısından araştırma yapan kişileri, net sonuçlara götürmediği söylenebilir.

2.4.2. Davranışsal yaklaşım ve liderlik

Liderin kendisi kadar takipçilerine de önem verdiği davranışsallığın esas düşüncesi; lider olanları başarılı ve etkili kılan özelliğin, bireysel niteliklerinden ziyade, lider olma vasıflarını sergilerken ortaya koymuş olduğu davranışlardır. Ayrıca liderin kendinden alt birimlerde olanlarla haberleşme tarzı, yetkilerini paylaşp paylaşmaması, planlama, kontrol, hedefleri belirleme şekilleri gibi ölçütlerin liderliğin etkili olma durumuna etki eden mühim bileşenler olarak kabul edildiğini ve bu bakımdan davranışsal yaklaşımın, lider olan kişilere has eylemler olduğunu belirtmiştir (Polat, 2015a, s. 21).

Ayrıca liderlerin niteliklerinden başka, eylemlerinin ve bu eylemlerinin doğurduğu neticelerin toplulukça kabul ve takdir edilmesiyle lider olma başlar ve sonrasında devamlılık arz eder. Liderin gerçekleştirdiği eylemlere etki eden ve şekillendiren bazı değişkenleri göz ardı etmemek gerekir. Bu sebeple, lider olanların eylemlerini biçimlendiren değişkenleri şu şekilde özetleyebiliriz (Aykanat, 2010):

- *Takipçiler:* Lider olan bireylerin hitap ettiği topluluğun yapısal durumu, hedefleri genelde toplulukta liderlik davranışları açısından belirleyicidir. Diğer bir deyişle, takipçilerin yapısal farklılıkları ve nitelikleri, kendilerinin arzu ve isteklerinin farklı olmasına sebep olacağından örneğin, topluluğun yaşı, tecrübe düzeyi, kültür seviyesi, çalışılan gruptaki hiyerarşik seviye, sosyal ve ekonomik ihtiyaçların karşılanma seviyesi gibi birden fazla etken, liderliğin biçimini, takipçilerin hedeflerini ve davranışlarını etkilemektedir.
- *Amaçlar:* Liderlerin örgütlerinde bağdaştırması gereken iki ana amaçları vardır. Bunlardan birincisi, içerisinde var oldukları örgütlerin hedeflerine ulaşmasını sağlamak, ikincisi ise takipçilerinin hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Takipçiler, örgütlerin amaçlarını realistik, başka bir deyişle erişilebilir olmasını ve sarf

edecekleri çabaların bunu gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğini belirlemekte güçlük çekerler. Bu yüzden lider, örgüte neleri yapacaklarını izah etmek, karşısındakilere hedefler sunmak ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilir olduklarını açıklamak durumundadır.

- *Liderin kişisel özellikleri:* Davranışsallıkta liderlerin dikkate almaları gereken bir başka husus da liderlerin teknik konularda bilgi birikimleri ve yetenekleri, inandığı değerleri, ahlaki benliği ve anlayışı, sosyo-psikolojik ve fiziksel durumlarıdır.
- *Ortam koşulları:* Liderlikte grubun kendi iç dinamikleriyle ilgili olan yapı, uygulanan teknikler ve içinde bulunulan sosyal ortam şartları da önemlidir. Çünkü liderlerin, grubun ilişki içinde olduğu çıkar gruplarından meydana gelen yakın çevre durumları ile ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, siyasi ve hukuki değişimleri ya da gelişimleri içeren genel çevre şartlarının bilgilerine sahip olmalarıdır. Oluşan şartların, liderlik ediş şeklini, liderlerin sergileyeceği hal ve davranışlarına etki edebilmesi de önemli bir etmendir.

Anlaşıldığı üzere davranışsal yaklaşım çerçevesinden liderlik kavramına bakıldığında liderlikte birden çok farklı değişkeni içerisinde barındıran, araştırmacıları bu yaklaşım konusunda her biri diğerinden farklı ama aynı zamanda bağlantılı birçok kendine has çalışmalar yapmaya yönlendirmiştir (Polat, 2015a). Öte yandan çalışma yapanlar, davranışsal liderlik yaklaşımına eleştirel yönden bakmak için kayda değer araştırmalarda bulunmuşlardır. Bu sebepten, davranışsal liderlik çerçevesinde yapılan çalışmalar, başta liderin gerçek davranışlarını ortaya çıkarmak için bireyin eylemlerinin değişik teknikler ve bireylerce değerlendirilmesi hususunda bu değerlendirmeler arasında yeteri kadar tutarlılık sağlanamacağı dile getirilmektedir (Dilek, 2005, s. 14).

2.4.3. Durumsallık yaklaşımı ve liderlik

Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde çalışmacılar, temelde, takipçileri ve değişken durumlar karşısında kişisel liderlik davranışlarına etki eden hangi türde güçlerin bulunduğunu çalışma konusu olarak belirlemişlerdir. Durumsallığı esas alan bu çalışmacılar için, her durumda geçerli tekdüze liderlik davranışlarından söz edilemez (Tanrıöğen, 2013).

Başka bir çalışmacı da araştırmalarında liderlik kavramının açıklanabilmesi ve anlaşılabilmesi hususunda ilk olarak davranışsallığın mühim katkıları olduğunu belirtmiştir

fakat bu gibi yaklaşımlarda, lider olma aşamalarının meydana geldiği ortama ve şartlara yeteri kadar dikkat etmemeleri, bu tarz yaklaşımların eksik ve güçsüz yanları olarak düşünülmüştür (Koçel, 2014). Çünkü davranışsallık örgüt içerisinde çoğunlukla demokratik olan liderlerin davranışlarının etkili olduğunu varsaymışlardır. Oysa farklı iş ortamlarında işin kendisini ve üretimi dikkate alan liderler eylemlerinin de en az bireylere önem veren lider davranışları kadar etkili olduğunun gözden kaçırılmaması gereklidir. Bu sebepten lider oluş aşamaları ve liderlik olgusunun anlaşılabilmesi hususunda farklı bir bakış açısı olan durumsallık yaklaşımından söz edilebilir. Yaklaşımların temelini, liderlerin kendileri, takipçiler ve koşullarla olan ilişki meydana getirmektedir. Bu bakımdan durumsallık yaklaşımı, liderlik sürecine etki eden fonksiyonların ne derece önemli değinmektedir (Polat, 2015a). Temel durumsal değişkenleri, takipçilerin nitelikleri, liderlerinde başında olduğu bölümün gerçekleştirdiği işin tabiatı, kurum türü ve çevreden gelen etkenler meydana getirmektedir. Kısaca, durumsallık yaklaşımının esas varsayımı; etkili liderlerin kişiliklerinin, liderlik ediş şekillerinin ve davranışlarının liderlerin içerisinde bulunduğu şartlara bağlı olduğu gerçeğini ortaya koymaktır (Baron ve Greenberg, 2000; Coşar, 2011).

2.4.4. Modern (yeni mizaç) yaklaşımlar ve liderlik

Yeni mizaç (Modern) yaklaşımları da mizaç yaklaşımı gibi liderlerin doğuştan sahip olduğu bireysel bazı niteliklerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımların esas konuları, temelde, liderliğin karakteristik özelliklerden beslendiğini ve bu özelliklerin sonradan edinilebileceği düşüncelerine dayanmaktadır. Bu bakımdan çalışmacılar, liderin dış görünüşünden ziyade, yetenek gibi karakteristik niteliklere yoğunlaşmışlardır. Çünkü lider olan kişinin bu özellikleri, bireyi farklı örgütsel koşullar altında, net, güvenilebilir tutum biçimlerini hayata geçirilebilir duruma getireceği öngörülmektedir (Avolio, Bass ve Jung, 1999).

Modern yaklaşımlar ve liderlik konusunda; dönüşümcü, karizmatik liderlik gibi farklı liderlik çeşitleri (Gülmez, 2009) tarafından çalışılmıştır. Örneğin, karizmatik liderlerin doğuştan sahip oldukları etkileyici yetenekleri aracılığıyla topluluklarının sadakatlerini elde etme yetenekleri olduğu düşünülür. Bu gibi liderler, etraflarında olan biten her şeyden faydalanarak takipçileri adına olanaklı olan çoğu şeyi, ileri düzeyde gerçekleştirerek bu ileri düzeye varabileceklerini fark etmelerini sağlamakta uzmandırlar. Bu sayede takipçilerini etki altına almakta ve sadakatlerini elde etmektedirler (Brouer, 2007).

Ayrıca karizmatik olan liderler hakkında Dilek (2005)'in Howell adlı araştırmacıdan yaptığı aktarmalara bakacak olursak birden farklı karizmatik liderlerden bahsedilebilir. İlk olarak, takip edenlerin gereksinimlerine ve isteklerine göre amaçlar belirleyen, sonra bu amaçlar uğrunda kendilerinin gelişmelerini destekleyen, sosyal bakımdan da yapıcılığı yüksek ve kurumsal tutumlara hâkim sosyal bireylerdir. İkinci olarak, otoriter, baskın tutumlar sergileyen, yön verici, belirlemiş olduğu amaçları ihtiyaçlarına, isteklerine ve bireysel durumlarına uygun hedefler dâhilinde düzenleyen bireylerdir. Öte yandan örgütsel olarak bakıldığında ortaya konulan bu liderliklerin şeklinin de ayrıştıkları kuvvetli ayrıntının "örgütsel iklim" olduğu düşünülebilir. Çünkü sosyal liderler, kendi liderliklerinden sonra da devam etmesini öngördükleri örgüt iklimini oluşturlarken, kişisel liderler örgütsel açıdan etkilerinin, liderliklerinden sonra nadiren devam edebileceğini düşünürler.

Liderlikte modern yaklaşımlar çerçevesinde farklı bir tür olduğu düşünülen etkileşimci liderlik de dönüşümcü liderlikle arasında birbirinden farklı yaklaşımları olması gibi bir husus söz konusu değildir. Esasında her bir liderlik tarzının ötekini bütünleyen yaklaşımlar olarak ele alındığını ve bu sebeple şayet liderlik davranışları bir merdiven basamakları olarak düşünülecek olursa, dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğin son basamağı olduğu söylenebilir (Yavuz, 2008). Başka açıdan ise liderlikte son basamak dönüşümcü liderlik olarak görülmektedir (Brouer, 2007). Bu tarz lider bireyler, takipçilerinin beklentilerindeki değişiklikleri göz önünde bulundurarak ve onların gereksinimleri doğrultusunda değişime uyum sağlayarak liderlik etmesiyle etkileşimci; izleyenlerini kendi bireysel değerlerinin de üstünde tutmakla ve çoğunlukla bunları baştan ve tamamen başka bir şekilde yorumlamakla da dönüşümcü niteliği elde etmektedirler (Brouer, 2007; E. Yavuz, 2008). Neticede liderlik olgusu hakkında yapılan çalışmaların yalnızca özellikler, davranışlar ve durumsal yaklaşımlar çerçevesiyle sınırlandırılmayacağı, günümüzde çalışmacıların da daha farklı liderlik yaklaşımlarını araştırdığı görülmektedir (Polat, 2015a).

2.5. Liderlikte daha yeni yaklaşımlar

Gelecekteki liderlerin uğraşacakları muhtemel şartlar, liderlik konusunda farklı bakış açılarını zorunlu hale getirmektedir. Bu bakımdan içinde bulunduğumuz yüzyılda devamlı yaşanan ilerlemeler teknolojik gelişmeler ve daimî değişim sürecindeki sosyal dinamiklerin, gelecekte liderlik yapanların örgütlerinde etkili bir belirsizlik ve çokanlamlılık ortamına maruz kalma ihtimalleri yüksektir. Bu sebepten lider olanlar üzerlerinde gün geçtikçe artan

büyük bir baskıyla karşılaşacak ve birçok hususta emin olamayacakları bir süreçle karşı karşıya kalacaklardır. Bu süreç ve ortam liderleri belirsizliğe doğru itecektir. Ayrıca liderlerin vizyonlarını açıklayabilmesi de daha zor bir hal alacaktır (Polat, 2015a). Zira neticede ilk önce liderlerin kendileri, vizyonlarını tanımlayabilmekte zorlanacaklardır (Arun, 2008; Goldsmith, Govindarajan, Kaye ve Vicere, 2002). Bu sebepten liderlikte daha yeni yaklaşımlar kısmında ilk olarak kuantum liderlik modelinden, sanal dünyada liderlik modellerinden (Arun, 2008), otantik ve sonrasında dağıtımcı liderliklerden araştırmalara değinilmeye çalışılmıştır.

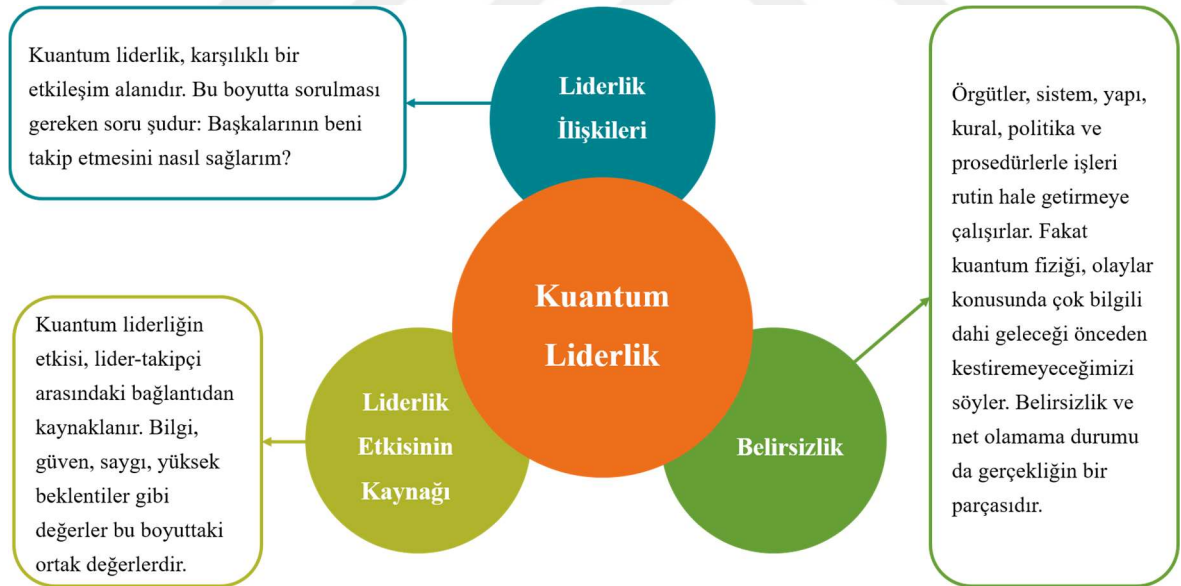
2.5.1. Kuantum liderlik

Günümüzde örgütler, çoğunlukla doğal bir yapıları gibi algılanan, mekanikleşmiş bir anlayış ile klasik yaklaşımlar çerçevesiyle sınırlandırılmış durumdadır. Bu yaklaşımların çoğunun ön gördüğü hiyerarşiye dayalı yapılan ve monarşiyi temel edinmiş yönetim fikirleriyle; günümüz örgütlerini bürokratik, ağır işleyen bir yapılaşmanın çapraşık döngüsüne teslim olmaktadır. Bu sebepten klâsik doktrinler çerçevesinde ilerleyen bir örgüt (Newton'cu) yapısı günümüz şartlarında örgütsel gelişimin önünde duran en büyük engel olarak görülmektedir (Yavaş ve Polat, 2013).

Diğer yandan batılı (Newton'cu) örgütlerin üstünlüğü, verimlilikleri ve güvenilir olmalarına bağlanmaktadır çünkü bu tarz örgütler hedef yönelimli ve kurallar çerçevesinde hareket eden örgütlerdir. Bu açıdan örgütte kurallara uyuldukça ve iletişim için gerekli kanallar oldukça haberleşmenin, örgütlerin gerek duyduğu tüm alt ve üst birimlerine doğru biçimde akış sergilediği varsayımı ile çalışmaktadır. Ayrıca, bu tür örgütlerde çalışanlara kişi olarak değer verilmemesi, bireyler arası ilişkilerin gerektiği kadar göz önünde bulundurulmaması, beklenmedik bir durumla baş edebilme açısından yeterli düzeyde olamama, bu tarz örgütlerde öğrenme zorluğu olduğunu göstermektedir. Bu tarz düşünceyle kurulmuş bir örgüt yapısındaki bireyler, yapılan yanlışlar ya da eğitimlerden alması gereken neticeleri alabilse de diğer bireylere bu alınan neticeleri aktarabilmekte sorun yaşayacaktır (Değirmenci ve Utku, 2011). Dolayısı ile günümüzde örgütler ne tür ve hangi kurallar çerçevesinde yapılanmış olmalı, kurum içinde ve kurumlar arası iletişim, ilişki, ne şekilde organize edilmeli gibi önemli bir problemi sorma gerekliliği doğmaktadır. İşte bu problem, günümüzde ve ilerleyen zamanlarda temel bir problemdir ve cevabın bir manada kuantum dünya felsefesinde bulunabileceği düşünülmektedir (Yavaş ve Polat, 2013).

Kuantum örgüt olgusu için, bu olgunun, örgüt olarak öğrenmenin doğal bir süreç olduğu düşüncesine dayanması sebebiyle ilerleyen zamanlardaki eğitim ve başka örgüt yapılarının oluşmasında büyük katkılarının olabileceği ifade edilmiştir (Kilmann, 2001).

Diğer yandan kuantum felsefesi esasında örgütlenmiş olanların liderleri için kuantum liderlik ve kuantum lider kavramları ortaya çıkmıştır. Bu açıdan, kuantum liderlik, kuantum kuramındaki gibi, bir organizasyonda, enerjilerin en güçlü seviyelerini açıklayabilen veya başka bir ifadeyle, üyeleri hareketlendirecek üretkenliğe enerjiyi kanalize eden, kontrol etmek için değil, durmak ve belirsizliklerin potansiyel yaratıcılıklarına ilişkin duygulardan ve sezgilerden beslenen bir yaklaşım olarak açıklanmaktadır. Erçetin (1999) ise kuantum liderliğin tahmin edilemeyen ve belirsiz bir özellik sergilediğine dikkat çekmektedir. Çünkü kuantum liderliğin doğası bilinmezliktir ve örgütler devamlı bir kararlılık yerine kaotik ortamlarda var olmaktadır. Bu bakımdan kuantum liderlikte; ilişkiler, etkinin kaynağı ve belirsizlik olmak üzere üç ana bölümden söz edilebilir (Uzunçarşılı, Toprak, Ersun ve Odası, 2000, s. 90). Bu bölümler şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 1. Kuantum liderliği oluşturan üç ana bölüm

2.5.2. Sanal dünyada liderlik

Sanal dünyada, liderler çabuk bir biçimde ulaşılamayan ve üstelik yanlış ya da eskimiş bilgilerden derlenmiş stratejik kararlar almak durumunda olabilirler. Bu sebeple sanal ortamdaki liderlik ediş biçimi, bireylerin, gelenekselleşmiş kurum yapılarından başka ve farklı liderlik kabiliyetlerini barındırıyor olması gerektiği düşüncesiyle desteklenmektedir. Bu sebepten liderler, devamlı yaratıcı olabilmenin baskısını yaşamaktadırlar. Bu yüzden de örgütsel ağ yapılanmaları ve prestij elde etmenin önemi bireylerin iş birliği ve iletişime biraz daha ağırlık vermelerini gerektirmektedir. Bu sebeplerden kararlı olabilme, girişimci olabilme, uyum sağlayabilmek ve iş birliği gerçekleştirebilme, sanal dünyada lider olan kişilerin sahip olması gereken özelliklerdendir. Bilhassa, teknolojiyi kullanabilme, hizmetten yararlananlara göre bir vizyon edinme ve ağ yapılandırma sanal dünyadaki liderlerin yeterlilikleriyle yakından ilişkilidir. Bu yaklaşımda güdülenme bakımından liderler, ilk olarak, girişken, kriz anlarında pratik çözümler sunabilmeli, paylaşılan vizyon ve örgütsel değerler üreterek krizleri kontrol edebilmelidirler. Diğer yandan liderler, işgörenlerin çok daha ortak hissedebilmeleri adına çaba göstermeli ve yaptıkları işin karmaşık olması sebebiyle geleneksel liderlere göre düşük düzeyde kontrol merkezli bir teknik uygulamalıdır. Kısaca bu durum; girişimci olabilme, risk alabilme ve enerjik dolu liderlik nitelikleriyle yaratıcı ve esnek olabilmeyi ayrıca tepki verebilmeyi kolaylaştırabilen tutumlar sergileyebilme ihtiyacı doğurmaktadır (Arun, 2008; Horner-Long ve Schoenberg, 2002).

2.5.3. Otantik liderlik

Keser ve Kocabaş (2014), otantik lideri, takip edenlerle lider arasındaki etkileşimin neticesi olarak, iki taraflı güven duygusunun kurulmasını, bireysel gelişimi destekleyici bir örgütsel iklimin oluşmasını; böylece performansları yukarıya taşıyıcı bir etki bırakmayı ve amaçları gerçekleştirmeyi sağlayan bir liderlik süreci şeklinde açıklamaktadır.

Burada, liderin otantikliğı bir bakımdan; örgüt içerisinde, işgörenlerin birbirleriyle kalpten iletişim kurabilen ve birbirlerine ilham kaynağı olabilen liderleri istemeleri sonucunda ortaya çıkan ve onların tutkularından kaynaklanan enerjiden güç bularak gerekli olanı ötekiler için diğerlerine yön veren bir eylemin kendisidir (Kerfoot, 2006).

Bunun yanı sıra, literatürdeki otantik liderlik araştırmaları incelendiğinde, otantik liderlerin dört kategoriye ayrıldığı anlaşılmaktadır. Bu bakımdan, otantik liderler; öz farkındalığı olan, bilgiyi dengeli ve tarafsızca değerlendirebilen, içselleştirdiği ahlak anlayışlarıyla ve ilişkilerinde açık olmak üzere dört kategori şeklinde tanımlanmaktadır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013). Bu kategoriler ve özellikleri şöyle açıklanmıştır:

Öz Farkındalık:

Bu boyut otantik liderlikte, liderlik etkinliklerinde bulunma sürecinde liderin kendini ifade eden davranışlar sergilemesine değinmektedir (Shamir ve Eilam, 2005). Öz farkındalığı olan bir lider, etrafındakilerin duygularına, düşüncelerine, hissettiklerine, değerlerine ve hedeflerine kolayca anlam verebilmekte ve kendini etrafındakilere net biçimde ifade edebilmektedir (Harvey, Martinko ve Gardner, 2006).

Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme:

Bu boyut otantik liderlikte, liderin gereksinim duyduğu bilgileri, başka kaynaklardan objektif bir şekilde elde etmesi ve değerlendirmesine değinmektedir (Öcal, Gümüştekin ve Çağ, 2012). Kısaca liderin karar alma sürecinde etrafındakilerle fikir alışverişinde olması ve bilhassa farklı pozisyonlarda görevli örgüt üyelerinin kendi alanlarıyla alakalı fikirlerini belirtmesini istemesi bu liderliğin ana düşüncesidir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008).

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı:

Bu boyut otantik liderlikte, liderin ahlak ilkelerinin örgütün tamamının ahlak ilkelerini yansıtmaya ve otantik ilişkilerin kalitesiyle içselleştirilmiş ahlak ilkelerine arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna değinmektedir (Zehir, Elçi ve Savi, 2003). Örgütte otantik liderlerin olumlu ahlak ilkelerinin olması, örgüt üyelerinin kendileri arasında da olumlu etik anlayış ikliminin yayılmasında ve liderlerin değer kalıpları ile ortaya koydukları uygulamaların birbirini bütünlemesini etkilemektedir (Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2012).

İlişkilerde Şeffaflık:

Bu boyut otantik liderlikte, liderlerin, olumsuz olan duygularını dışa vurmadan kaçınarak, duygularını ve düşüncelerini açıkça paylaşmasına ve takipçileri tarafından tanınmasına ve takipçilerin liderlerin sahip olduğu değerlerin ve hedeflerin farkına varmalarına değinmektedir (Diddams ve Chang, 2012).

2.5.4. Dağıtımıcı liderlik

Yirmi birinci yüzyıl ve ardından, insanlık; kargaşa, belirsizlik ve baş döndürücü bir değişim sahnesine adım atmıştır. Ayrıca, giderek artan kaos ve bağımlılık manasına da gelebilecek olan bu değişim, gittikçe doğrusal yönde ve devamlılığı olmayan, öngörülmesi zor bir hal almıştır. Bu değişim ve dönüşün süreci boyunca yenilik, esneklik ve yeni olana çabuk tepki verebilme (farkına varıp adapte olabilme), imkânların yaratıcı bir biçimde tekrar tanımlanabilmesi, gittikçe birbirine daha çok bağlı küresel bir sistem içerisinde üstünlük kurabilmenin kaynakları olmaktadır (Korkmaz ve Gündüz, 2011).

Diğer yandan dağıtımıcı liderlik kavramının örgüt içerisinde işbirlikçilik, demokratiklik, paylaşma gibi kelimelerinin manalarını barındıran ama bu kelimelerin barındırdığı manadan da derin bir manaya sahip olan yaklaşım olduğunu belirtmek gerekir. Bu açıdan literatürde dağıtımıcı liderlik, genel olarak; paylaşılabilen liderlik, grup liderliği ve demokratik liderlik gibi kavramlarla aynı anlamda kullanılmıştır (Davis, 2014).

Diğer yandan ise, dağıtımıcı liderlik, terim anlam olarak paylaşılan liderliği de içerisinde barındırıyor gibi görünse de onunla birebir örtüşmemektedir. Bu yüzden bu konuda dağıtımıcılık paylaşmaktan ziyade daha derin ve geniş bir anlamı barındırmaktadır. Burada dağıtımıcı liderlik, minimum iki bireyle olan etkileşimden kaynaklanan bir liderlik çeşidi olması sebebiyle genel olarak grup liderliğine göre farklıdır. Ayrıca, dağıtımıcı lider anlayışı, şartlara göre demokrat veya otokrat olabilmesine de imkân sağlamaktadır. Belki her daim demokrat olması gerekmeyebilir ancak bu yönü itibarıyla dahi mana olarak, demokratik liderlerle bir tutulamaz (Baloğlu, 2011).

Diğer bir çalışmada ise dağıtımıcı liderlik, başka liderlik tarzlarına kıyasla daha çok demokratiktir ve liderliklerin birden fazla çeşidini kapsamaktadır; bunlar, başta formal liderlik rollerinin paylaştırılması, örgüt çalışanları içerisinde performans görevlerinin paylaştırılması ve etkinin paylaştırılmasıdır. Bu özellikleri nedeniyle dağıtımıcı liderlik, örgüt içerisindeki güven duygusuna dayanır ve lider olan kişiler, takipçiler ve durum bileşenlerinin etkileşimleri toplamından meydana gelen parçaların hepsinin toplamından da fazladır (Taşdan ve Oğuz, 2013).

2.6. Açık liderlik

Yirmi birinci yüzyıl toplumu değişim yüzyılını yaşamaktadır ve değişimin her çeşidi kendine has yeni kurallar da doğurmaktadır. Bu yeni kuralların sonraki etkilerinin hissedildiği toplumsal yapıların ilkinde ise resmi ya da özel örgüt yapıları vardır. Bu açıdan değişim, örgütlerin düzen ve ortamlarının yenilenmesini gerektirmektedir (Polat, 2015a).

Örgütlerin bu yeni ortamda var olabilmesi de gün geçtikçe çok daha fazla değişime ihtiyaç duymalarını gerektirmektedir ancak değişim de yanında çokça liderlik istemektedir. Bu açıdan örgütün yapısı için liderlik, gerçekte örgüt ve çalışanlar arasındaki bir çeşit bağımlılığı aynı hedef doğrultusunda yol alır hale getirebilme sanatıdır. Zira çağımızdaki modern örgütlerin temel niteliklerinden biri olarak; kimsenin tam anlamıyla bir özerkliği olmadığı; örgütte kullanılan teknoloji, yöntem ve teknikler ve alt-üst birimlerin ilişkileriyle bütün işgörenlerin birbirlerine bağlandıkları karşılıklı bağımlılık kültürünü meydana getirdikleri kabul görmektedir (Kotler, 2000).

Bu sebepten günümüzdeki liderler karşılıklı bağımlılık durumuna destek verici ve geliştirici bazı etkinliklere yönlendiren kişi olarak var olurlar. Liderin bu yönünü en güzel biçimde gösterebilmesi de doğuştan getirdiği veya sonrasında geliştirdiği bazı liderlik niteliklerine sahip olabilmekle olanaklıdır. Ama bu liderlik niteliklerinin ne olduğu ya da olmadığı uzun yıllardan beri tartışma konusu olmuş ve birçok çalışmanın konusunu oluşturmuştur. Başka bir açıdan bakılacak olursa, liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmaların bir neticesi olarak günümüze kadar lider olan kişilerin çeşitli niteliklerini dikkate alan farklı kuramların geliştirildiğini belirtmek mümkündür (Polat, 2015a).

Polat ayrıca bu kuramların bazı boyutlar altında kategorize edilmesinin kolay olmadığını da belirtmiştir. Genel itibarıyla liderlik yaklaşımları; özellik, davranışçı, durumsal ve karizmatik kuramlar şeklinde kategorize edilebilirler. Ayrıca eğitim kurumlarına liderlik yapabilmek ile özel ya da ticari amaç güden bir kuruma liderlik yapabilmenin farklı güdülenme şartlarını gerektirdiği aşikârdır. Bu bağlamda liderlik hakkındaki kuramları görmezden gelmeden sadece konuyu daha net bir hale getirmek için literatürde olan bazı liderlik çeşitlerine değinmekte fayda vardır. Mesela konu hakkında bazı kaynaklar; kültürel, öğretimsel, süper, etik, dönüşümcü, kolaylaştırıcı, vizyoner ve karizmatik liderlik gibi birçok liderlik çeşidinin tanımlandığı görülmektedir (Polat ve Arabacı, 2014).

Bu açıdan bakıldığında bahse konu olan liderlik çeşitlerine ilişkin özellikler ayrıntılı bir biçimde incelendiğinde çeşitlerin belli başlı kuramlar etrafında oluşturuldukları

görülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Çelik, 2013). Bu bakımdan liderlik çeşitlerinden biri olarak "Açık" liderliğin de temelde bir kurama, enformasyonun temelindeki ağ kuramına dayandığı belirtilebilir. Ayrıca açık liderlik; liderlik yaklaşımları arasında ilk olarak durumsallık kuramları gibi birden fazla kuramdan yararlanmaktadır (Polat, 2015a).

Enformasyon kuramından geliştirilen enformasyon teknolojileri konusu da çağımızda ağ bazında ve her biri farklı bir teknoloji olarak kabul görmüş sosyal medya uygulamaları gibi hızlıca ilerleyen diğer haberleşme teknolojilerinde bulunmaktadır ve bahsi geçen bu uygulamaların gerçekleştirildiği teknoloji, ilk olarak eğitim ve sonrasında birçok değişik alanda ve bu alanlarda güç sahibi liderlerce aktif olarak kullanılmalıdır (Polat, 2015a).

Mainstone ve Schroeder (1999)'e göre ise, enformasyon teknolojilerinin eğitim alanında kullanılmasının jenerasyonlar üzerinde bilgisayar, haberleşme sistemi ve neredeyse günlük bir şekilde açıklanan ilgili teknolojilerdeki hızlı gelişmeler doğurmakta olduğu görülmektedir. Bu sebeple bu durumun sebep olduğu hızlı ilerlemelerin eğitim için bir fırsatlar ve meydan okumalar sağladığı ve sağlamaya devam edebileceği söylenebilir.

Bu bakımdan çağımızın şartları dâhilinde açık liderlik kavramının ve özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Açık liderlik kavramı, literatürde daha yeni sayılan bir liderlik kavramı (Li, 2010) olması sebebiyle günümüzde bireyler arası yakın ilişki kurma şekillerinin farklılaştığına ve bu farklılığın bilhassa örgütler açısından iyi kavranması gerektiğine (Polat ve Arabacı, 2014) değinmeleri sebebiyle günümüzde öteki liderlik çeşitleri arasında daha ön plana çıkan bir liderlik çeşididir.

Bilhassa yirmi birinci yüzyılda bireyler arası yakın ilişkiler internet tabanlı çevrimiçi sosyal ağ teknolojilerine duyulan aşırı ilgi sebebiyle; takip etme, paylaşımda ve yorumda bulunma, üretim, organize olma ve denetim elemanları önceki zamanlara kıyasla üzerinde daha çok durulan kavramlar olmuşlardır (Harvard Business School, 2006; Li, 2010). Çünkü açık liderler, gerçekleştirdikleri eylemlerde, kendileri ve örgüt çalışanları arasında güven temelli farklı biçimlerde ilişki ağları oluşturmaya ve amaçlarına ulaşma yolunda sosyal ağ teknolojilerini etkili bir şekilde kullanmaya dönük davranışlar ortaya koymaya ilişkin faaliyetleri ilke edinirler. Açık liderlerin bağımsız düşünen, işbirlikçi ve optimist olmaları da onlardan beklenen türde olası tutumlardır (Polat, 2015a).

Açık lider olan bir kişinin sahip olması gereken temel nitelikler ise (Li, 2010, s. 34-36) beş maddeyle şöyle açıklamıştır:

- *Örgütün hizmet alanların ve örgüt çalışanlarının gücünüm farkına varılması:* Açık liderler süreçleri yönetme ve etki etmede hizmet verilenlerin ve çalışanların bir gücü

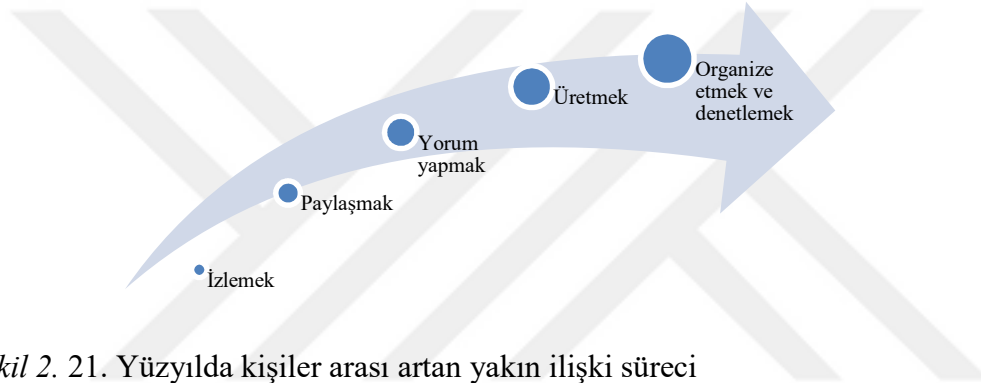
olduğunun doğruluğunu kabul etmeli ve bu anlayışla onları yeri kolayca doldurulabilir kaynaklar olarak görmemelidir.

- *Güven oluşturma için daima paylaşımda bulunmak:* Tüm başarılı ilişkilerin temelinde güven vardır. Güven oluşturabilmenin en çok kullanılan yoluysa, bireylerin söylediklerini gerçekleştirmeleridir. Günümüzde giderek artan sanal etkileşim ortamlarında açık liderler sosyal ağlar ve sosyal medya ile çalışanlar ve hizmet alanlar açısından güven ortamını oluşturunca yönde paylaşmanın da maliyetini ortadan kaldırarak yeni ilişkilerin oluşmasına zemin hazırlamalıdır.
- *Merak etmeyi ve alçak gönüllü olmayı desteklemek:* Açık liderler bireyin ne yaptığı ve bir şeyin birey için neden önemli olduğu konusunda merak sergileme davranışlarını bir temele oturtur, diğer kişilerin duymak istediklerine yönlendirir ve açık liderin söylemek istedikleriyle bir denge oluşturur. Meraklı olmak alçak gönüllü olmayı doğurur; bunun sonucunda da açık liderler öğrenilecek daha çok şey olduğunun farkına varabilmeli ve yanlışlarını kolayca kabul edebileceği entelektüel bir olgunluğa erişebilmelidir.
- *Açıklığı hesap verilebilirliğe dayandırmak:* İlişkilerde hesap verebilme çift yönlüdür, örgüt içerisindeki beklentileri ve bu beklentilerin karşılanmadığı durumda çıkacak sonuçları net bir şekilde ortaya koyar. Açık liderler, lider oldukları gruplarda gerçekleştirilen işler konusunda örgütteki herkese yorum yapma imkanı sunarlar fakat yorum yapan kişiler bu fırsatları kötüye kullandıkları zaman yaşanacak her türlü sonuçtan kendilerinin sorumlu olduklarını bilmelidirler.
- *Başarısızlıkları affetmek:* Hesap verebilir olmanın doğal neticesi affediciliktir. Örgütlerde her zaman aksaklıklar olabilir, açık liderlerin örgütlerde kurduğu ilişkilerin sağlamlığı yaşanan sorunlardan itibaren ileriye dönük olabilmeleri, nefret ve suçlamaları geride bırakabilmelerinden kaynaklanır. Bu vb. durumlar meydana gelen hataların kabul edildiği anlamına değil; tam tersi meydana gelen hataların tanınıp, farkına varıldığının bir göstergesidir.

Kısacası, açık liderler, örgütler içerisinde güven temelli ilişkiler kurabilmeli ve bu durumu devamlı paylaşımlarla (sosyal ağlar ve sosyal medya) desteklemenin önemini kavrayarak bir hesap verilebilir çerçevesine dâhil olmalıdır. Her türlü merakı ve alçak gönüllülüğü teşvik ederek gerektiği zamanlarda başarısızlıkları affedebilmenin felsefesine hâkim bir liderlik tarzı sergilemelidir (Polat ve Arabacı, 2014).

2.6.1. "Açık lider" olmak neden gereklidir?

İçinde bulunduğumuz yüzyılda örgütler için bireyler arası ilişki süreci, teknolojik yenilikler dâhilinde değişmiştir. Bu açıdan bireyler arası ilişki süreci çerçevesine dâhil olduğu kabul gören: İzleme, paylaşma, yorum yapma, üretme, organize etme ve denetleme gibi eylemlerin örgütler bakımından tekrar ele alınmaları gereklidir. Bu kavramları yeniden ele alınması ise gittikçe artan bir ilişki sıralaması dâhilinde Şekil 2'deki gibi ele almak mümkündür (HBR, 2006; Li, 2010):



Şekil 2. 21. Yüzyılda kişiler arası artan yakın ilişki süreci

Burada Şekil 2'de yakın ilişki kurarken izlenen kavramlar aşağıdan yukarıya doğru kategorize edilmiştir. Şekilde hizmet alanların ve çalışanların örgütle, ürünle, hizmetle hatta daha geniş bir konuyla nasıl yakın ilişki kurulduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

İzlemek: İlişki kurabilmenin ilk basamağıdır. İletişim sürecinde bireylerin özellikle sosyal ağlar ve web siteleri aracılığıyla izlemeyi ve takip etmeyi geçmiş zamanlara göre daha kolay bir şekilde gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Paylaşmak: Bu düzeyde izleme evresinde paylaşım yapmaya geçilir. Bilgiyi paylaşmak artan yakın ilişkinin mühim bir aşamasıdır. Bireyler bilhassa sosyal ağ teknolojileri vasıtasıyla bu paylaşma süreçlerini daha geniş bir çerçevede gerçekleştirmektedirler. Yani izleme eyleminden toplanan bilgiler diğer kişilere sunulmaktadır. Bu durum bir çeşit yorum yapma aşamasını da doğurur.

Yorum yapmak: Günümüzde paylaşım ve yorum yapmak için en sık kullanılan yerler sosyal ağlar ve sosyal medyadır. Zira yapılan bir paylaşım sonucunda herhangi bir husus hakkında pozitif ya da negatif yorumların yapıldığı yerdeki kişiler, çeşitli paylaşımlarda bulunurlar.

Fakat bu paylaşımlar ve yorumlar destek verici nitelikte olabileceği gibi tam tersi türde de olabilirler.

Üretmek: Bazen temas halinde bulunmak yerine belli bir takipçi kitlesine yönelik zaman zaman yeni içerikler sunmak ve üretmek anlamında olduğundan yorum yapmaktan farklıdır. Üretim aşaması için dikkat edilmesi gereken husus, daha önceki süreçlerin ne derecede etkili olabildiğidir, geçmiş süreçler ne kadar etkili olursa üretim aşamasında elde edilenler de o derecede faydalı olacaktır.

Organize etmek ve denetlemek: Bu aşamada etkileşime geçen kişiler, bir grupla yakından ve bireysel olarak ilgilenilebilir ve diğer gruptan ayrılabilirler. Böyle bir durumda yeni oluşan grupların işlemesi ve geleceğe yönelik gelişmelerinin takip edilmesi de gerekmektedir. Bu hususta grubu oluşturan ya da kuran, yöneten, lider yöneticiler rol alarak alt gruplar vasıtasıyla etkin bir işleyiş sürecinin yürütülmesini sağlarlar (Polat, 2015a).

Sonuç olarak, günümüzün değişmiş ve dönüşmüş enformasyon çağında topluluklardaki lider yöneticilerin örgütteki bireylerin yakın ilişki aşamalarında meydana gelen dönüşümü ve yeni yakın ilişki durumlarının özelliklerini kavramaları gereklidir. Bu hususta lider olanların farkındalık düzeylerinin yüksek olması gerekliliği önemlidir (Polat ve Arabacı, 2014).

Polat ve Arabacı (2014) yine açık liderlik kavramı konusunda literatürde bir araştırma yapıldığında bir liderlik yaklaşımı olarak açık liderlikle ilgili ülkemiz içinde ya da dışında geniş çaplı araştırmaların henüz, akademik olarak olması gereken seviyede olmadığını ama bilhassa ülkemiz dışında literatürde açık liderlik konusunda yapılan araştırmalar hakkında detaylı bilgilerin olduğunu belirtmiştir.

Bu açıdan dikkat edilmesi gereken esas nokta ise eğitim kurumlarında yenilikleri uygulama çabası devam ederken, okullarımızın halen geleneksel yaklaşımlar dâhilinde yönetilmesini geleceğimiz için sarf edilen emekleri neticesiz bırakabileceğidir. Eğitim kurumları, çeşitli nitelikte ve birbirlerinden farklı hedefleri olan kişilerin olduğu yerlerdir. Bu bakımdan öncelikle eğitim kurumlarında yaşamlara yön verebilmenin gerekli bir yönetim becerisi olduğu ve farklı yönetim paradigmalarının devreye girmesine ihtiyacı doğmuştur. Bahsi geçen aşamalarda, diğer kurumlara kıyasla daha kompleks bir yapısı bulunan eğitim kurumlarının, birbirleriyle etkileşimi üretebilen yapı ve beklenti şemalarını kendi içlerinde oluşturabilmeleri oldukça doğaldır (Balyer, 2014).

Gelecek yıllarda Türkiye’de ve dünyada eğitim örgütlerinin ileri bir düzeye ulaşabilmelerinde ana ve güç kaynağı öge, var olan lider ya da liderler olacaktır düşünülmektedir. Bu bakımdan açık liderlerin eğitim örgütleri lider potansiyeline yön verici

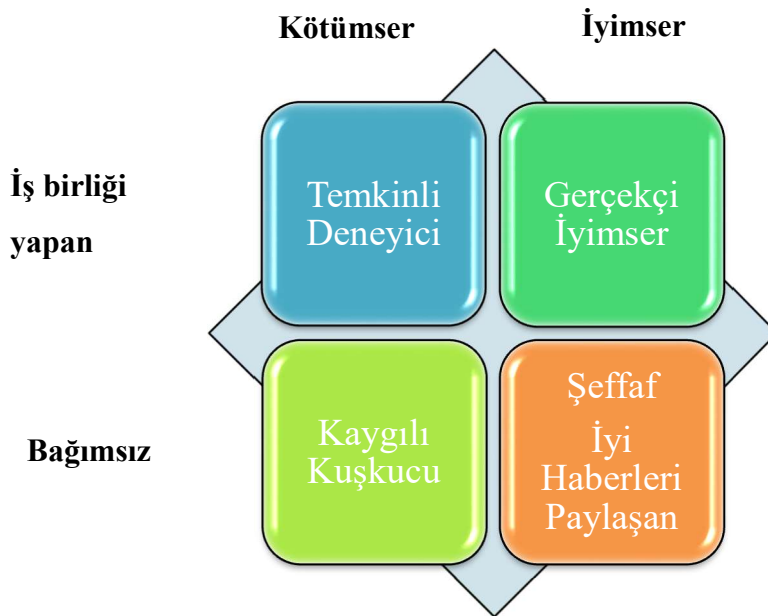
bir tarzının olduğu var sayılmaktadır. Ayrıca gün geçtikçe açık liderler ve açık liderlik tarzıyla ilgili çalışmaların dünyada ve Türkiye’de artacağı öngörülmektedir (Polat, 2015a).

2.6.2. Açık liderlik arketipleri

Terim olarak arketip kavramına, Carl Gustav Jung ilk kez psikoloji literatüründe yer vermiştir. C. G. Jung arketipi; algılamamızı örgütleyip bilincimizdekileri düzenleyen, onları değiştirip ve geliştiren bir yapı olarak adlandırmıştır (Budak, 2000). Ayrıca Jung, arketip ile Platon’un idea kavramlarının aynı anlamda olduklarını da belirtmiştir (Jung, 1976’dan aktaran, Polat, 2015b).

Diğer yandan Jung’a göre arketip, eşyayı sıradan öğrenme aşamalarından farklı olarak algılama manasına geldiğini de söylemektedir. Zira her şeyden öte organize eden bir ilke gibi işlevseldirler. Aslında yaşamda kalıplaşmış birçok duruma karşılık olarak bir arketip bulunmaktadır. Öte yandan da arketipler içeriksiz şemalar olarak algılanabilir. Buna göre bir arketipe uyan bir olay gerçekleştiğinde bu şema hareketlenir (ztekin, 2011).

Arketipin organize eden bir ilke olduğu varsayımıyla açık liderlik için belirlenen dört ayrı şemada olan arketiplerin genel anlamıyla şekil 3’teki gibi olduğu söylenebilir (Li, 2010, s. 191):



şekil 3. Dört açık liderlik arketipi

Li, kitabında açık liderlik arketiplerini şu şekilde açıklamaya çalışmıştır (Li, 2010, s. 190-195):

Şekil 3'e bakıldığında, açık lider arketipleri arasında en kuvvetli ve etkilisinin açık olmanın faydalarını gözlemleyebilen ve aynı zamanda engelleri kavrayabilen "Gerçekçi İyimser" olduğu söylenebilir. Bu tarz açık liderler zor durumların üstesinden gelebilen, işbirlikçi becerileri olan ve en önemlisi, şüphecilere karşı açık olabilmenin gerçek faydalarını gösterip onlarla arasında güven temelli ilişkiler geliştirerek engelleri aşmasını bilirler. Gerçekçi iyimserlerin, örgüt içerisindeki bireylerle işlerini yapmalarını gerektirecek kadar derin ilişkileri vardır. Aynı zamanda örgütte şeffaf olmayı desteklemek adına yeteneklerini nerede ve ne zaman kullanacakları konusuna hâkimdirler.

Kaygıcı kuşkucular ise kötümser oldukları ve bağımlı olmadıklarından gerçekçi iyimserlerin tam tersi oldukları söylenebilir. Bu tarz kişiler yapıları gereği, yanlış gitme ihtimali olan her konu hakkında kaygılanırlar ve kendilerince haklıdırlar da çünkü kaygılı kuşkucular çoğunlukla örgütün tepesindedirler ve örgütün çevreyle ilişkilerini sağlayan örgüt dışı kişi ve kurumlarla iletişim halindedirler. Bağımsız bir düşünce yapısında oldukları için başarının, kişilerin gücünden ve yeteneklerinden kaynaklı olduğu inanışına sahiptirler ve bu inanış öncelikle kendilerinde var olur. Bireyselliğe aşırı değer verirler. Kendilerinin bu sayede başarıya ulaştıklarını ve lider olduklarını düşünürler, liderlik ederken yönetme görevinin örgüt üyelerinde olmasını ve olaylar ile neticelerinin üyelerin kontrolü altında olmasını beklerler. Kaygılı kuşkucular kötümser olduklarından dolayı örgüt içerisinde kötü şeylerin olabileceğini ve bu kötü şeylerin de sadece kendi kahramanlıklarıyla sonlandırılacaklarına inanırlar. Bu sebepten Kaygılı Kuşkucu tarzı olan liderler sorunları çözerken kendi analitik ve sezgisel yeteneklerine güvenirler. Risk alabilmenin ve güven duygusunun eksikliğinin çoğaldığı zamanlarda ana izleyici kitlesiyle diyalog kurmak gibi açık liderlik yeteneklerini etkin ve etkili bir biçimde kullanamazlar.

Temkinli Deneyciler temel bir boyutta Kaygılı Kuşkuculardan ayrılırlar: Kötümser olmalarına ve açık olmanın tehlikeli taraflarına odaklanmalarına rağmen kalabalık grupları örgüte dâhil etmenin kendilerine ve örgüte sağlayacağı yararların farkında olduklarından iş birliği yapma eğilimindedirler. Temkinli Deneyciler seçenekleri planları ve yeni fikirleri gerçekleştirmeye hazırdırlar fakat yeni olanları deneme istekleri kötümser yanları tarafından engellenir. Ayrıca Kaygılı Kuşkucular gibi sosyal ağ ve sosyal medya teknolojileri ile pek alakaları bulunmaz ama işbirlikçi ve müdahalede bulunmada karar verme ile ilgili yeterli tecrübeye sahiptirler. Açık liderliğin olumlu yanlarının farkına varmaya başlamışlardır fakat

daha kontrol mekanizmalarını bırakmaya hazır değildirler; bir şeylerin yanlış gideceği konusunda korku ve endişe duyarlar bu sebepten kendilerini tam açıklığa odaklayamazlar. Şeffaf İyi Haberleri Paylaşan tarzdaki liderler iyimser oldukları kadar bireyseldirler de. Bu kişiler gelişen teknolojilerin bireyleri ve örgütleri dönüştüreceği inancına sahiptirler ve onları devamlı desteklerler. Kendileri de bireysel açıdan dönüşmüştür ve insanlarla sosyal teknoloji aracılığıyla yakın ilişkiler kurmaktan büyük zevk duyarlar. Her şey açık bir kitabın sayfaları kadar şeffaftır, onları açık ve net bir şekilde okuyabilirsiniz, eylemleri söylemleriyle uyum içerisindedir. Öte yandan Şeffaf İyi Haberleri Paylaşanlar teknolojiyi algılamaları açısından da bağımsızdırlar. Teknolojiyi de örgütten bağımsız düşünürler, kendileri teknolojiden faydalanır ama örgüt içerisinde etkili bir şeylerin gelişmesi için nasıl organize edilmesi ya da bu hususta nasıl işbirlikçi olunması gerektiğini pek bilmezler. Şeffaf İyi Haberleri Paylaşanlar açık olmanın gerekliliğine inanırlar ve genellikle bunu yüksek sesle dile getirirler, kendileri açısından bir örgütün açık olabilmesinin bir sınırı yoktur fakat bağımsız çalışmaları sebebiyle etkin olma maksadıyla örgütün kısıtlamalarını ne şekilde aşacaklarını bilemezler. Kuşkucular gibi kendilerine inanır ve haklı/doğru olanın da kendileri olduğu düşüncesindedirler. Açık ve şeffaf olmaya kendilerini adadıklarından açık olabilmenin örgüt için bazı zararları olabileceğini düşünmezler. Bu durum Kaygılı Kuşkucuların tam tersidir. Kaygılı Kuşkucular risk almak konusunda çok endişelidirler ki karşılıklarına çıkan fırsatları görüp değerlendiremezler.

2.6.3. Açık liderlik ve eğitimdeki yeri

Yönetici ve lider bazen aynı anlamda bazen de farklı anlamda kullanılmış ya da değerlendirilmiştir. Hatta genellikle yöneticiden bahsedilince çağrışım yapan ilk kavram liderliktir denilebilir. Fakat aslında işlevsel bakımdan birbirlerine oldukça yakın olan bu iki kavram, içerdikleri anlam açısından farklıdırlar (Polat, 2015a). Bu sebeple lideri, örgüte atanmış olarak gelen üst düzeydeki yöneticilerle karıştırmamak ya da bir tutmamak gerekir (Bursalıoğlu, 1994, s. 208). Zira herhangi bir örgütün üst düzey yöneticilerinden birinin atanmış olmasına karşılık; gerçek anlamda liderlik, atanacakları yere bir kesim tarafından belirlenmiş bir kişiyi yine aynı kesim tarafından verilmiş olan bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır (Polat, 2015a). Diğer yandan Lippman (1964, s.123), yöneticilik görevinin belirleyici öğelerini korumak ve kollamak olarak belirtirken liderlik görevininki de yenilikçilik ve değişime yönlendirme olduğunu (Gümüşeli, 2001) belirtmiştir.

Ayrıca modern örgütlerde başarıya ulaşmak için yöneticilerin arkasında, liderlik ile yöneticilik arasında oluşan bütünsel ilişkinin önemini kavramalarının olduğu söylenebilir (Erçetin, 2000). Diğer bir deyişle, çağımızda meydana gelen ve ileriki zamanlarda da yaşanması muhtemel olan hızlı değişimler ve gelişmelere karşın örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için liderlik yapan kişilerle yaratıcı, yönlendirici, etkileyici olma gibi işlevsel ve hareketli liderlik süreçlerini de barındıran bir yöneticilik misyonu edinmiş olmaları gerekmektedir (Polat, 2015a).

Literatür bakımından lider ve yönetici konusunda eğitim yönetimi alanında yapılmış araştırmalar incelendiğinde, lider konusunun mühim ve fazlaca ele alındığı ve yapılan araştırmaların gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Bu durumun sebepleri içerisinde bilhassa günümüz toplumunda sosyal ve ekonomik, politik ve teknolojik konularda ortaya çıkan ve doğal bir şekilde eğitim kurumlarının yapıları ve işleyişlerini fazlaca etkisi alan gelişmelerin varlığından söz edilebilir (Polat, 2015a).

Polat (2015a) bu bağlamda eğitim yönetiminden sorumlu olan bireylerin ve bu alanda çalışmalar yapan bilim insanlarının, günümüz okul yöneticilerinin liderliğin temel niteliklerini ortaya koyma gayretlerinin altında modern ve etkin bir eğitim kurumu ikliminin yaratılmasında bilhassa kurum yöneticilerinin önemli bir öge olmaları yatmaktadır diye belirtmiştir. Bu sebepten birçok ülkede çalışmacılar zamanla önemli gelişmeler kaydetmiş ve modern okul yöneticilerinin liderlik konularını tekrardan belirlemiştir. Bu konuların başında da vizyon sahibi olma, öğretim süreçlerini gözlemleme, etik ilkelere uyma ve onları hayata geçirme, politik konulara hakim olma ve örgütsel liderlik bulunmaktadır (Gümüşeli, 2001).

Burada açık liderlik kavramının bilhassa modern okul yöneticilerinin liderlik konularında yer alan örgütsel liderlik konusuyla direkt alakalı olduğu söylenebilir. Zira eğitim örgütlerinde modern, daha etkili ve hareketli bir yapı elde etmek için açık liderlik kavramının bir açık liderde olmasını istediği niteliklerin örgütsel liderlik konusuyla yakından ilgili olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda açık bir lider, örgütte güven temelli ilişkilerin oluşmasını sağlayabilmeli, bunu devamlı sosyal ağlar ve sosyal medya paylaşımlarıyla destekleyerek bir hesap verebilirlik misyonu edinmeli, her türlü merak ve alçakgönüllülüğe teşvik etmeli gerekirse de başarısızlıkları affetme türünden nitelikler sergileyebilmeli, tüm bu nitelikleri yöneticileri daha etkin ve güncel bir hale getireceği varsayılabilir (Polat, 2015a).

2.7. Yaratıcılık tanımı ve kapsamı

Literatüre bakıldığında yaratıcılık konusunda birçok tanımın yer aldığı görülmektedir. Higgins ve Morgan (2000) açısından yaratıcılık; fikirlerin keşfedilmesi ve kombin edilmesidir. (Mumford, 2002) açısından ise yaratıcılık, yeni fikirler ortaya koymanın yanı sıra, çıkan sorunlara karşı uygulanabilecek anlamlı çözümler üretmektir. Öte yandan ise herkesin yaratıcı olabileceği, bu durumun sadece sanatla, edebiyatla ya da müzikle uğraşan kişilere yönelik bir özellik olmadığı fakat bazı kişilerin diğer kişilere kıyasla yaratıcılık seviyelerinin fazla olduğu söylenebilir. Bu nedenle yaratıcı kişiler, bireysel yeteneklerini daha çok sergileyerek kendi hayatlarında daha çok çaba sarf edebilirler (Arenofsky'den Akt: Karakuş, 2014).

Genellikle yaratıcılık ve inovasyon kelimeleri birbiriyle karıştırılmaktadır. Yaratıcılık en temel ifadeyle yeni fikirler ortaya koyma süreci iken, inovasyon yeni fikirlerin üretilmesinden sosyal fayda elde eden, değer yaratan ürün, hizmet ve iş yapma tekniklerine dönüştürülmesine kadar geçen aşamaları tanımlamaktadır. Genelde bu aşamaların en önemli kısmı yaratıcılık ve yeni fikirler ortaya koyma süreci ve başarılı fikirlerin üretilmesi şeklinde düşünülmektedir (Karataylı, 2008).

Birey olmak değişimlere ayak uydurabilmeyi ve yaratıcı olmayı gerektirir. Yaratıcılık ise algıladığımız dürtülerle ortaya çıkar. Bunların kaynakları ve algılama biçimleri bireyler açısından farklılık gösterir. Her bireyin yaratıcılıkla elde ettiği kazanımlar farklıdır. Bazıları kişisel tatmin veya kendisini iyi hissetmek gibi sebeplerle, bazıları da maddi kazanç ya da kariyer basamaklarını tırmanmak gibi sebeplerle yaratıcı olma konusunda gayret gösterir. Dünyada yaratıcı olmayı başarabilmiş bireyler incelendiğinde şu özelliklerinin ortak olduğunu söyleyebiliriz (Bentley, 1999, s. 193):

- İnsanlarla birlikte olmaktan ve onlarla paylaşımda bulunmaktan keyif alır
- Hemen vazgeçmezler ve motivasyonları korurlar
- Tanınmalarına neden olacak belirli bir alanda geçirdikleri uzun ve zorlu süreçleri başarı ile geçirmişlerdir
- Serbest bir araştırma ve deney geçmişleri vardır
- Gelişmiş mizah anlayışlarına sahiptirler

Bu sayılan niteliklerin yanı sıra yaratıcı bireylerle ilgili negatif ve pozitif bazı genel özellikleri de şu şekilde sıralayabiliriz (Bentley, 1999, s. 194):

- Kurallara uymama
- Ani tepkilerde bulunma
- Eğlenmekten hoşlanma
- Gelişmiş beş duyuya sahip olma
- Diğer bireylerin göremediklerini görme
- Eyleme yönelik olma
- Karşılaştıkları engelleri aşma
- Tamamen belirgin olandan hoşnut olmama
- Farklı olma
- Yüksek motivasyona sahip olma
- Kendisine aşırı güven ve saygı duyma

Günümüzde yaratıcılık örgütsel hayatın mühim bir ögesi olarak kabul edilmektedir. Yaratıcılık, çalışanların yaptıkları işlerde etkili yollar ve teknikler geliştirmelerinde örgüte faydalı olmakta ve onu belirli bir seviyeye getirmektedir. Tüm alanlarda rekabetin arttığı, kaynakların giderek azaldığı, nitelikli iş gücü ve donanım masraflarının devamlı yükseldiği günümüz iş dünyasında verimi ve etkililiği yükseltecek iş tekniklerine yol açan her türlü yaratıcılık örgütün geleceğini ve başarısını devam ettirmek büyük bir öneme sahiptir (Şimşek ve Çelik, 2002). Bildiklerimiz, deneyimlediklerimiz ve karar verebilme yetimizin yüksek olmasına karşın yeni fikirlere olan ihtiyacımız her zaman çok fazladır (de Bono, 1996).

Yaratıcılık, daha önceden edinilmiş birikimlerin, deneyimlerin, olgu ve olayların tekrar sentezlenip farklı ilişkilendirmeler yaparak yeni düşüncelerle bilginin tekrar üretilmesinde veya özgün yapıların meydana gelmesinde rol alan önemli bir ögedir. Yaratıcılığın temelinde bir problemin analiz edilip sentezlenmesi, orijinallik ve yenilik bulunmaktadır. Yaratıcılık, özünde kişisel özgürlüğün hâkim olduğu bireysel yapısını, entelektüel deneyimini, hayatı algılayış ve aktarma yeteneğini ve sezgisini barındırır (Çellek, 2002).

Yaratıcılık tanımlarının ortak niteliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Barker, 2002):

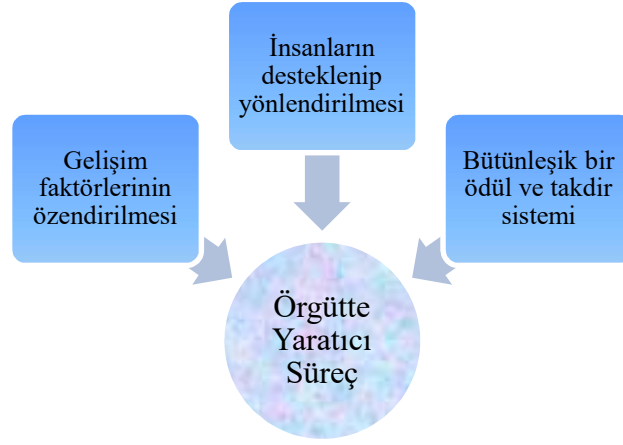
- Yaratıcılıktan çoğunlukla özel bir şey ya da olağanüstü bir şey olarak bahsedilir, yaratıcılık insanların sahip olduğu en sıra dışı niteliklerdendir. Yani yaratıcılık gizemli, analiz edilmesi ve bir yere yönlendirilmesi zor olan bir şeydir.

- Yaratıcılık genelde düşünme ve sorun çözmeyle ilişkilidir diye düşünülür. Çoğu zaman zihinsel bir eylem olarak kabul edilir ama nadir de olsa fiziksel eylem ve nesnelerle de ilişkilidir.
- Düşünüş şekli açısından bakıldığında, yaratıcılık genellikle mantıkla ters görülmektedir çünkü yaratıcı olabilmek, herhangi bir konuda sıra dışı ya da alışlagelenin tersi şeklinde düşünebilmeyi gerektirir.

2.7.1. Yaratıcılık süreci ve aşamaları

Örgüt yapısı araştırmalarında, yaratıcılık kavramı kişi, grup ve örgüt açısından çok sık çalışılan bir konudur. Örgüt bağlamında, kişilerin ve grupların örgütte yer almaları ve örgüt çıkarlarına göre davranmaları bazı özellikleri de yanında getirmektedir. Bilhassa açık sistem yaklaşımına dâhil olan örgütlerde, çevreyle etkileşim ve bunun farkında olabilme çok önemlidir. Bu durum bir yandan örgütlerin başka örgütlerle rekabet etmesinin devamlılığını sağlarken diğer yandan da gelişimlerini sürekli kılar. Örgütün hangi kademesinde yer alırsa alsın bireyler örgüte birbirlerinden farklı olarak katkı sağlayabilirler. En üst kademedeki yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar kazanılan fayda örgütün sürekliliği konusunda etkilidir (Yeloğlu, 2007).

Örgütte oluşan bireysel yaratıcılık sinerjisinin örgütsel hedeflere hizmet etmesini ve etkili bir şekilde kullanımı sağlamak amacıyla şekillendirilmesi, işlenmesi, yapılandırılması ve hedefe yönelik bir eylem olarak organize edilip yönetilmesi gereklidir. Örgüt içinde yaratıcı aşamalar olarak açıklanabilecek bu oluşumun en iyi şekilde ilerlemesini sağlamak ve gerçekten etkili olması için özendirilmesi, yönlendirilmesi ve ödüllendirilmesi olmak üzere üç ana bileşenle birlikte bulunması gereklidir (Coade, 2002).



Şekil 4. Yaratıcı sürecin bileşenleri

Şekilden de anlaşılacağı üzere örgütsel faktörlerin etkisiyle yaratıcılık süreci tamamlanır ve yaratıcı fikirler meydana çıkar.

2.7.2. Örgütsel yaratıcılık

Yaratıcılığı özümsemek ve fark etmek ona özendirmekten ve onu uygulamaktan çok farklı bir problemdir. Yaratıcılık faaliyetlerinin maliyeti yüksek olduğu kadar örgütlerin devamlılığı ve gelişebilmesi içinse bir ihtiyaçtır (Akat, Budak Solakoğlu ve Budak, 2002). Örgütsel yaratıcılık sürecinde yöneticilerin önemli görevleri vardır. Onlar yaratıcı çalışanları teşvik edip yaratıcı önerileri örgütün bütün kademelerinden beklediklerini her daim dile getirmelidirler. Örgülerde yaratıcılığı yok etmeden geliştirecek faaliyetleri şu şekilde açıklayabiliriz (Amabile, 1998, s. 78-87):

- Yaratıcılığı daha etkili kılmak için yöneticilerin dikkat etmesi gereken şeylerin başında en basiti doğru insanların doğru işte çalıştırılmasıdır. Böylelikle bireylerin uzman olduğu alanda yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri işler yapmasını sağlayabilir ve içsel güdülerini harekete geçebilirler.
- Çalışanları özgür kılmak, onlara varılması gereken sonuçlar konusunda değil, sonuca varmak için uygulayacakları yöntem ve teknikler konusunda özgürce fikir yürütebilme olanağı sunmaktır. Sınırları net bir şekilde belirlenmiş stratejik hedefler bireylerin yaratıcılığını daha da artıracaktır. Kısacası çalışanları herhangi bir dağa

nasıl tırmanmaları gerektiği konusunda bilgilendirmeli onları hangi dağa tırmanmaları konusunda özgür bırakmalıdırlar.

- Yaratıcılığa etki eden iki önemli diğer kaynak da zaman ve paradır, onları etkili bir şekilde kullanmak yaratıcılığı desteklediği gibi yok edebilir de. Yaratıcı fikirler ortaya koymasını beklenen takımlar oluşturuluyorsa dikkat edilmesi gereken ilk şey bu takımların tasarlanma aşamasıdır. Sahip oldukları bakış açısı ve deneyimlerle birbirlerine destek veren takımlar oluşturmak gerekir. Bu sayede ortaya çıkan yaratıcı fikirler artabilir. Takımlar ne kadar ayrışık olursa yaratıcılık seviyeleri de o kadar artar.
- Yöneticiler genelde meşguldürler. Bu yüzden başarılı davranışları takdir etmeyi unutabilirler. Bu da yaratıcılığı öldüren en büyük etkenlerden biridir. Yaratıcılığın motivasyonu için teşvik edici araç ve tekniklerden yararlanılmalıdır. Üst kademedeki yöneticilerin destekleri yaratıcılıkları daha da artırır.

Örgütsel yaratıcılığı yönetmek, örgütlerde yönetimle alakalı görevleri baştan organize ederek üstün bir kabiliyet ve başarıyla yönetmek demektir. Örgütsel yaratıcılıkta öncelikle örgüt çalışanlarında yaratıcılığın oluşması ve gelişmesi için; yüksek düzeyde kültürel birikim, istikrar, cesaret, azim, hoşgörü, özgür ve bütünsel düşünme, geleceğe dönük vizyon, tutum ve davranış bütünlüğü gereklidir (Marşap, 1999).

Yaratıcı olmak, yenilikleri başarılı bir şekilde uygulamanın başlangıcıdır ve örgüt bağlamında yeni düşünce sistemleriyle beraber örgütü ilgilendiren konularda soyut olmayan çıktılar geliştirilmesi ve üretilmesini sağlar. Bu açıdan yaratıcılık, örgütün performansını olumlu yönde etkileyecek yönetsel sistemlerin geliştirilmesinde oldukça büyük bir öneme sahiptir (Coade, 2002, s. 19). Örgütte yaratıcılığın olması ve desteklenmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması gereklidir:



Şekil 5. Örgütsel yaratıcılığı sağlayan koşullar

Şekilde görüldüğü üzere insanların yaratıcılığının önemli olduğu kadar örgüt içerisinde insanın yaratıcılığının ortaya çıkabilmesi için örgütsel yaratıcılığı destekleyen iklim ve şartların sağlanması da önemlidir. Kişinin örgütte yaratıcılığını etkili bir şekilde ortaya koyabilmesi için insanların düşüncelerini söylerken çekinmedikleri, yaratıcılığın tam olarak ne anlama geldiğinin açıklandığı, gerekirse de pekiştirildiği bir ortam sağlanması gereklidir (Karakuş, 2014).

Yaratıcı düşünme tekrar eden, yineleyici bir süreçtir. Örgütsel yaratıcılığı arttırmanın en etkili yolu, ortaya atılan her fikir hakkında yapılan basit eklemeleri de olabildiğince arttırmaktır. Bu durum, giderek artan yenilikçi fikirleri ortaya çıkartacaktır (Buzan, Dottino ve Israel, 2001).

2.7.3. Yaratıcı örgüt özellikleri

Örgütsel yaratıcılık, var olan sınırların ötesine gidebilmeyi gerektirir. Bu sınırlar teknolojik, sosyal, organize, bilgi verici veya fiziksel olabilir. Bu açıdan üç farklı yaratıcılık bahsedilebilir: yeni şeyler yaratmak, farkı olanları bir araya getirmek ya da var olan şeyleri tanımlamak (Kovancı, 2001). Bu bağlamda yaratıcı örgütlerin temel niteliklerini şu şekilde sıralanabilir (Akat ve diğerleri, 2002):

- *İletişim kanalları açıktır*; örgütte fikir alış verişi ve değerlendirilmesi için bazı kriterler vardır. Örgüt, dışarıdaki kaynaklarla olan ilişkileri de desteklemekte böylece örgüt çevreyle etkileşimde bulunmaktadır.

- *Örgüt, içerisinde var olan farklı özellikteki kişilerden faydalanır.*
- *Terfiler yeterli olup olmama kriterine göre yapılır;* ortaya koyulan fikirler sadece bu kriterlere göre değerlendirilir. Statü ve fikirlerin oluş aşaması dikkate alınmaz.
- *Temel çalışmalara yatırım yapılır;* esnek ve uzun süreli planlamalar yapılır. Yeni fikirler önemlidir, önyargılardan uzak durulur ve her düşünceye bir şans verilir.
- *Merkeziyetçi olmayan bir yapı vardır;* yanlışları düzeltme hususunda zaman ve emek harcar, risk alabilir ve anlayışlıdır. Çalışanların problem seçimi ve bunları kabul ettirme gayretleri örgüt için heyecan vericidir. Bireyler farklı türdeki görüşleri rahatça tartışabilirler.
- *Özgün ve farklı hedefleri vardır;* Başka örgütlerin takipçisi olma hoş görülmez, farklı görüşlerin oluşabileceği bağımsız gruplar ve imkanlar yaratır.

Tüm bunlardan önce örgütsel yaratıcılık konusunda dikkat edilmesi gereken en önemli husus, örgütün içerisinde çalışan kişilerin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmektir.

2.7.4. Örgütlerde yaratıcılığı engelleyen unsurlar

Yaratıcılığın meydana çıkması için bazı örgüt içi ve dışı unsurlar vardır. Bunun yanı sıra her bireyin potansiyel olarak içinde barındırdığı bir güç olsa da bunu kullanabilmeyi engelleyen unsurlar da vardır (Rawlinson, 1995). Arenofsky çalışmasında (aktaran Karakuş, 2014) yaratıcılığı ortadan kaldıran unsurları şöyle sıralamıştır:

- *Eleştiri:* Bireysel ve grup bağlamında ortaya koyulan bazı fikirlerin veya ürünlerin diğerleri tarafından devamlı eleştirilmesi yaratıcılığı negatif yönde etkiler çünkü ortaya koyulan fikir veya ürünlerin geliştirilmelerine devamlı engel olmaktadır.
- *Stres:* Çalışanlar üzerinde kurulan baskılar, bireyleri streslerinin artmasına ve yaratıcı niteliklerinin kaybolmasına sebep olmaktadır.
- *Kuşku:* Ortaya çıkan fikir veya ürünler hakkında duyulan şüpheler o fikir veya ürünün orijinalliğinin yok olmasına sebep olmaktadır.
- *Rutinlik:* Ortaya koyulan tüm fikir veya ürünlerin aynı şekilde meydana gelmeleri, farklı alternatiflerin olmaması nedeniyle yaratıcılık özelliği zamanla değerini yitirmektedir.

- *Zaman Ayarlamasındaki Sıkıntılar:* Yaratıcı bir fikri belli zaman aralıkları arasında devamlı kılma isteği yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir.
- *Çevre:* Kişinin kendisini bulunduğu ortam içerisinde rahat hissetmemesi, çevre koşullarının uygun olmaması yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu maddelere ilave olarak yaratıcılığı engelleyen unsurları genel itibariyle şu şekilde sıralayabiliriz (Yıldırım, 1998):

- Olaylara dar bir çerçeveden bakarak farklı bakış açılarını görmemek ya da bunun tam aksine konuyu sınırsız bir çerçeveye ile değerlendirmeye kalkarak dikkatini verememek.
- Yalnızca mantık çerçevesindeki eğitim sistemlerine ve bireysel gelişmelere değer vermek.
- Çabuk yargıda bulunmak ya da sonuca varma eğiliminde olmak, belirsiz ya da düzensiz olan şeylere tahammül edememek.
- Baskıcı ya da aksine disiplinsiz olmak, baskı ve öz disiplin kavramlarının ayrımını yapamamak.
- Aşırı derecede ciddiye ve hayal gücü, mizah, oyun ya da hobilere değer vermemek.
- Her olaya bilimsel bir gözle bakmak, sezgi ya da öngörüye değer vermemek.
- Kendine karşı olan güven eksikliği, farklı olabilmeyi kabul edememek, sosyal uyum konusunda endişe duymak ve korkmak.
- Tek yönlü çalışmak ya da yaşamak, tek yönlü uzmanlık.
- Olayları ve kavramları zihinde tasarlayamamak, dili hatalı kullanmak ya da yalnızca dile dayanarak diğer temel duygulara gerektiği kadar önem vermemek.
- Farklı olmayı hoş karşılamayan bir aile, iş ya da sosyal hayata sahip olmak.
- Dikkat dağıtan ya da iç karartıcı mekanlar.

Yaratıcılığa engel olan unsurlar bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan kategorize edilebilir.

2.7.4.1. Bireysel unsurlar

Olgun kişilerin yaratıcılık seviyelerinin düşük olmasının sebebi genelde alışkanlıklarından kaynaklanmaktadır. Eğitim ve deneyimler sonucu fikirleri katılaştıran ve engelleyen davranışlar gelişmektedir. Bu yüzden de sorunlara bakış açısı sınırlandırılmaktadır.

Yaratıcılığı engelleyen bireysel unsurları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Sungur, 1997, s. 275):

- Özgüven eksikliği,
- Hatalar sonucunda eleştirilme kaygısı,
- Mükemmeliyetçilik ve uyumculuk,
- Engellerden korkma,
- Çalışan konuya odaklanma ve sebat sorunu,
- Bilişsel çelişkilere karşı direnç gösterme,
- Kimlik duygusundan kaynaklanan savunma mekanizmaları.

Yukarıda belirtilenler haricinde yaratıcılığa engel olan bireysel unsurlara topluma uyum sağlama da eklenebilir. Farklı olma endişesi, farklı düşüncelerden dolayı toplumdan dışlanma olasılığı bireyleri herkes gibi düşünmeye ve davranmaya zorlamakta ve bireyin yaratıcılık özelliğini engellemektedir.

2.7.4.2. Örgütsel unsurlar

Örgüt içerisinde yaratıcılığın engellenmesinin nedenleri, değişime direnen bir yönetim anlayışı, eski alışkanlıkların baskısı ve bunlara ek olarak hiyerarşinin üst kademelerinin alt kademedekilere gerektiği kadar güvenmemesidir. Ayrıca yaratıcılığı engelleme diğer örgütsel unsurları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Sungur, 1997, s. 276):

- Geçmişten gelen tutumlar,
- Önceden ve sürekli özeleştirme,
- Tecrübe ve teknik uzmanlık eksikliği,
- Kişisel güvensizlik hissi,
- Otoriter yönetimler,
- Mükemmeliyetçilik,
- Ciddi işler yapma isteği.

2.7.4.3. Toplumsal unsurlar

Yalnızca yenilik ve değişikliği benimsemiş değer sistemlerini destekleyen toplumlar yaratıcılıklarını geliştirebilir. Direkt cezalandırma veya dolaylı yollardan toplumdan dışlama gibi topluma uyma baskıları şiddet ve derecesi ölçüsünde yaratıcılık desteklenir ya da engellenir. Başka bir deyişle sosyal baskıların şiddetli olması yaratıcılığa ket vurur (Yavuz, 1989, s. 21).

Yenilikler genelde şaşırtıcı, güvensizlik hissi veren ve bir takım toplumsal dengeleri bozan olaylardır. Bu sebeplerden dolayı topluma ayak uydurabilme ihtiyacıyla birlikte yaratıcılığı engelleyen toplumsal unsurları da aşağıdaki sıralayabiliriz (Sungur, 1997):

- Fantezi ve hayal kurmak zaman kaybıdır,
- Oyunlar yalnızca küçüklere göredir,
- Sorunlar matematiksel düşünce veya fazla para ile çözülür,
- Sorunların doğru ve tek bir çözümü vardır,
- Sezgi, heyecanlar, saçma düşüncelerdir.

2.7.5. Örgütsel yaratıcılık bağlamında yönetsel tutum ve davranışlar

Yapılan çalışmalarda yaratıcılık konusunda bazı yönetsel tutum ve davranışlara yer verilmiştir. Bunları, meydan okuma, özgürlük, kaynaklar, sıcak takımlar, teşvik, örgütsel destek ve odaklaşma olarak sıralayabiliriz.

2.7.5.1. Meydan okuma

İçsel motivasyonu olan bireyler seçenek aramak isterler. Karşılarına çıkan seçenekler, tabulaşmış yargılar olsa dahi onları sorgulayabilme, değiştirebilme ve hatta yerine yenilerini koyabilecek şekilde meydan okuma özelliklerine sahiptirler (Amabile, 1998, s. 17-18). Bu tarz tutum ve davranışların olağan karşılandığı gruplar yaratıcılığın ve yenilikçiliğin benimsendiği gruplardır. Örgüt içerisinde süregelen düzen genellikle yaratıcılığı ve yenilikçiliği engeller. Meydan okuma diğer yandan içsel motivasyonu da besler. Fikir üreten gruplarda statükoyu değiştirme niyetinde bireyler bulunur, bu bireyler her zaman evet diyen

değil, genellikle aykırı fikirleri olan ve cesur bir şekilde meydan okuma özelliğine sahip bireylerdir (Çavuşoğlu, 2007).

2.7.5.2. Özgürlük

Örgütlerde sınırları belirlenmiş, tanımlanabilen, ulaşılması mümkün ve gerçekleştirilebilir stratejik hedeflerin koyulması, örgütün yaratıcılığını arttırmaktadır. Örgüt çalışanlarına ulaşacakları hedefleri verip bu hedeflere nasıl ulaşacakları konusunda verdikleri kararlarda onları özgür bırakmak yaratıcılıklarını destekleyecektir. Ancak ortaya koyulan bu hedeflerin nadiren değişmesi gerekir. Hedeflerin sık değişmesi yaratıcılığı baskılayıp engellemektedir. İyi yöneticiler hedeflerini sıklıkla değiştirmezler ve bu yöneticilerin hedefleri gayet ölçülebilirdir. Hedeflerin sık değiştiği durumlarda özgür olmanın bir anlamı kalmayacaktır. Bireylere iş yapış şekilleri konusunda tanınan özgürlükler, kendilerinin sahiplenme duygularını ve içsel motivasyonlarını arttırarak yaratıcılıklarını destekleyecektir. Örgüt çalışanlarına varacakları yer hakkında bilgilendirmeden çizecekleri rotalar konusunda özgürlükler tanımak bir fayda sağlamayacaktır (Savi, 2003, s. 800).

2.7.5.3. Kaynaklar

Örgütsel yaratıcılığa etki eden finansman, zaman ve mekân gibi öğeler konusunda verilen kararlarda yöneticiler dikkatli olmalıdırlar. Bu kararlardan bir kısmı yaratıcılığı desteklerken bir kısmı yaratıcılığı engelleyebilir (Amabile, 1998, s. 19).

Yaratıcılık bir süreçtir ve zaman gerektirir. Zamanın yeterli olmaması ya da yöneticiler tarafından kısıtlanması yaratıcılığa engel olacaktır. Yaratıcılık konusunda tüm kaynakların yeterli düzeyde sağlanmış olması gereklidir. Bu kaynakların çok olması yaratıcılığı arttırmayacaktır, kaynakların yetersiz olması ise var olan yaratıcılığı olumsuz yönde etkileyecektir. Yaratıcılık aşamasındaki bir diğer kaynak ise mekânlardır. Açık ve konforlu mekânlar yaratıcılık için bir gerekliliktir. Bu tarz mekânlar yaratıcılığı arttıracaktır. Bu sebepten yaratıcı ve yenilikçi örgütlerde mekânlar diğer kaynaklar kadar olmasa da önemli olan öğelerdendir çünkü stratejiler, çalışanlar ve sistemler daha önemli kabul edilir. Kısacası doğru insanları doğru işlerle eşleştirmenin önemli olduğu gibi yöneticiler doğru fiziksel alanları oluşturmaya da dikkat etmelidirler. Fakat mekânların kademle ilişkilendirilmesi

örgütler açısından son derece olumsuz bir durum olduğunun farkına varılmıştır. Birtakım örgütler önceden yöneticilerine tahsis edilmiş yerleri şimdilerde müşterileri ağırlamak için örgüt üyelerinin bilgi ve ilham kaynağı olan kütüphane benzeri yerlere dönüştürmüşlerdir. Günümüzde çalışma mekânlarını kıdem esasına göre düzenleyen örgütler kaba örgütler olarak nitelendirilmektedir. Bu bakımdan açık mekân/ofis sistemlerine rağbet edilmeye başlanmıştır. Önceden örgütleri gözetleme ve denetleme en sık yapılan işlerdendi. Günümüzde ise yaratıcılık ve yenilik ön plana çıkınca üretim yapmak, takım çalışması yapabilmek gibi konulara yoğunlaşmaya başlanmıştır. Dolayısıyla örgütler kurdukları mekânların çalışanların yaratıcılık ve yenilikçiliklerini ortaya çıkaran ve onları geliştirecek mekânlar olmasına dikkat etmeye başlamıştır. Bazı araştırmacılar, mekânları örgütlerin beden dili olarak nitelemektedirler. Neticede yaratıcılık ve yenilikçiliğin fiziksel ortamla ilişkisinin bulunmadığını iddia etmek mümkün olmayacaktır (Amabile, 1998, s. 22).

2.7.5.4. Sıcak takımlar

Örgüt içerisinde yaratıcı fikirlerin olması için buna uygun takımların planlanması gereklidir. Grup içi girişimcilik konusunda bu dikkat edilmesi gereken hususlardan biridir. Oluşturulmaya çalışılan takımda bireylerin hepsini aynı görüşte, homojen ve aynı bakış açısına sahip olurlarsa yaratıcılık engellenmiş olur. Bu tarz takımların enerjileri aynı perspektife sahip olmaları sebebiyle yüksek olabilir ama yaratıcı düşünce düzeyleri oldukça düşüktür. Öte yandan yaratıcı örgüt atmosferinin olduğu sıcak takımlardaki bireylerin, deneyimleri, bakış açıları ve görüşleri, uzmanlıkları yanı sıra olaylara ve sorunlara karşı sergiledikleri tutum ve davranışları da farklılık göstermektedir. Örnek verecek olursak; sekiz kişilik bir sıcak takım, farklı niteliklerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu takımları oluşturan kişiler özellikle, vizyon sahibi, sorun çözme becerisi gelişmiş, tabuları yıkabilen, sanat ve teknik konularda bilgili, girişimci özelliklere sahiptirler. Fakat niteliklerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan takımların çalışmaları konusunda şu dört özelliğe dikkat edilmesi gerekmektedir (Savi, 2003):

- Takımdaki üyelerin heyecanla ulaşmak isteyecekleri ortak amaçları olmalıdır.
- Takım üyeleri zor zamanlarda dayanışma gösterebilmelidirler.
- Takımdaki her bir üye diğer üyelerin fikirlerini ve perspektiflerini bilmelidirler.
- Güçlü olan takımlar, doğru bireylerden oluşmuştur fakat bu takımlar zor oluşurlar.

2.7.5.5. Teşvik

Bazı yöneticiler başarıları hiçbir zaman takdir etmezler. Bu durum da içsel motivasyonu arttırmadığından yaratıcılığı engeller. Yaratıcı olan insanlar, ortaya koyulan fikir ve ürünlerin üretimi süreçlerinden heyecan duyarlar, diğer bireyler tarafından da yaptıklarının önemli olduğunun bilinmesini isterler. Bu açıdan iyi yöneticiler, yaratıcı birey ya da grupların başarılarını takdir edip ve zaman zaman onları ödüllendirirler. Bu tarz yöneticiler aynı zamanda sürecin ilk aşamasından itibaren çalışanlarını izler, ortaya koyulan fikir ve ürünlerin önemine değinir ve yaratıcı fikirleri nasıl hayata geçirebilecekleri konusunda düşünürler. Engelleyici yöneticiler bu tarz yaratıcılıklara kuşkuyla bakarlar, hatta tüm bunları görmezden gelirken nasıl ortadan kaldıracabileceklerini de düşünürler. Bazen de yaratıcılıkları bir işe yaramayan insanlar işten çıkartılabilir veya örgüt içerisinde dışlanmış olabilirler. Bunu gözlemleyen diğer çalışanlar yaratıcılıklarını ortaya koymada gerektiği kadar cesur olamayabilirler. Yaratıcı örgütlerde yapılan yanlışlardan da kazanımlar elde edilebileceği bilinmektedir. Bu durum bütün yöneticiler tarafında kabul edilirse örgütlerde birey ve takım açısından yaratıcılıklara gereken destek verilebilir (Özçer, 2005).

2.7.5.6. Örgütsel destek

Burada anlaşılması gereken esas nokta, örgütün tüm varlığıyla yaptığı destekten sonra yaratıcılık düzeyinin daha çok artmasıdır. Yalnızca örgütün herhangi bir biriminin yaratıcılık konusunda destek olması değil, örgütün bütün birimlerinin destek olması söz konusudur. Böyle bir örgüt ikliminin oluşturulmasında lidere büyük roller düşmektedir. Örgüt açısından yaratıcılık mühimdir ve her çeşit yaratıcı fikir değerlidir, ödüllendirilmelidir. Aksi durumda yaratıcılık için ortaya konan çabalar görülmeyecek, ödüllendirilmediğinde de olumsuz düşünceler yayılmaya başlayacak ve içsel motivasyonlar düşerek, yöneticilere kırgın çalışanlar çıkmaya başlayacaktır. Bu çalışanlar yaratıcılık için heyecanlarını, enerjilerini kaybetmiş olacaklardır. Liderler öncelikle var olan yaratıcılığı desteklemek için bilgiyi paylaşarak iş birliğine gitmelidir. Bu paylaşım ve iş birliği çalışanların içsel motivasyonlarını yükseltecektir. Diğer yandan örgütte yaşanan çatışmalar, gruplaşmalar, kavga ve dedikodular çalışanları işten uzaklaştırırken yaratıcılıklarını engellemektedir. Çünkü ortak amaç ve heyecan paylaşımını negatif yönde etkilenmektedir (Özçer, 2005).

2.7.5.7. Odaklaşma

Yaratıcılıkta motivasyon, bireysel ve örgütsel tutum ve davranışların yeterli olması, ardından yaratıcılığın nerede, hangi konuda, ne tür işlerde odaklanacağı bilinmelidir. Problemler listesi, yaratıcılık için hedef alanı olabileceği gibi problem olmayan fakat iyileştirmek için gerçekleştirilmek istenen değişiklikler de yaratıcılık için hedef alanı yani odak noktaları olabilirler. Yaratıcılık için odaklanılacak alanın iyi tanımlanması, çerçevesinin belirli olması, yaratıcı gücü belli bir amaçlara yönlendirdiği için başarıyı arttıracaktır (Kelley, 2002). Bu durumun aksine belirsiz amaçlar, alanın iyi tanımlanmamış olması, gücün belirli bir noktaya odaklaşmasına engel olacak ve yaratıcı gücün verimsiz bir şekilde kullanılmasına sebep olacaktır. Yaratıcılığın odaklaşabileceği alanları dört gruba ayırmak mümkündür. Bunlar; yeni ihtiyaç alanları, değişikliklerden kaynaklanan ihtiyaç alanları, halen karşılanmakta olan ihtiyaç alanları ve sorunlardır (Özkalp ve Kirel, 2000, s. 455). Yönetim olarak yaratıcı düşüncenin kullanılabilmesi için belirtilen bazı ilkeler çerçevesinde oluşturulmuş bir düşünce sistemi gereklidir (Sungur, 1997):

- Gereğinden fazla yapılaşmanın engellenmesi,
- Yaratıcı düşüncesi olan bireylere önemli konumlarda yer verilmesi,
- Çalışanların özgürce ve istedikleri şekilde iş yapmalarına imkân verilmesi,
- Yenilikçi düşünce ve davranışların takdir edilmesi,
- Çalışanlarına örgütün iç yapısıyla ilgili değişikliklerde söz hakkı tanınması,
- Çalışma ortamında istek ve yeteneklerin ön plana çıkartılması,
- Esnek norm ve değerlerle çalışanlar açısından çekici ortamların oluşturulması,
- Çalışanların kendi kararları çerçevesinde uygulamalar gerçekleştirebileceği koşulların sağlanması,
- Kazanılan bireysel özgürlüklerin ve yeni statünün örgüt lideri ve yöneticileri dahil hiçbir grup ya da şahsın tekelinde olmasına müsaade edilmemesi.

Yapılmış olan çalışmalarda üretebilen ve mutlu bir çalışma ortamı yaratabilmek için liderlerin aşağıdaki niteliklere sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir. Bu açıdan liderlerin (Koçel, 2014):

- Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından kabul edilmiş biri olmaları,
- Eleştirilere ve yeni deneyimlere açık olmaları,

- Yaptıkları işe bağlı olmaları ve çalışanlarını sevmeleri,
- Özgüveni yüksek, özgürlükçü ve sabırlı olmaları,
- Kısa veya uzun vadede riske girebilmeleri,
- Denetime sık baş vurmada iş yürütebilmeleri,
- Enerjileri yüksek ve üretken olmaları,
- Dayanışmacı bir kişiliğe sahip olmaları ve bunu göstermeleri,
- Yaratıcılıkları destekleyip özendirilen bir ortam kurabilmeleri,
- Yönetim tarzı olarak otokratik olmamaları,
- İş görenlere kendilerini bireysel olarak geliştirebilecekleri imkanlar sunmaları,
- Savunma mekanizmalarını devreye sokmadan, açık ve samimi bir iletişimin olduğu bir ortam kurabilmeler,
- İş görenlerin sadece kriz anlarındaki problemleri çözen ve uzun vadeli problemlerle ilgilenmeyen bireyler olmalarını engellemesi,
- İş görenlerin karşısına çıkan sorunlarda yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri bir fırsat olarak değerlendirmeleri,
- Yaratıcı olan bireylerin davranışlarını ödüllendirmeleri,
- İş görenlerin yeni fikirlerini uygulamaya koyma sürecinde belirli bir oranda hata payını hoş görmeleri,
- İş görenlerin hata yapma konusundaki korku ve endişelerini gidermeleri ve yenilikçiliğe her zaman pozitif yaklaşması beklenmektedir.

2.8. Örgütsel yaratıcılık boyutları

Bu kısımda örgütsel yaratıcılığın bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık boyutlarına zorlu işlerle uğraşmaktan başkalarına göre daha fazla motivasyon sahibidirler (Amabile, 1997, s. 40). Bu durumda bireyler, yaratıcılık açısından farklı özelliklere sahiptirler. Yaratıcılık seviyesi yüksek olan bireyler çoğunlukla başkalarına göre daha farklı değerleri, hedefleri, yaklaşımları ve tarzları olan kişilerdir (Whatmore, 1999, s. 4). Yaratıcılık, sorunlara duyarlı olma, karşılaşılan sorunların güçlüğünü açıklama ve tüm bunlara çözümler yaratma, tahminde bulunma, çözümleri eyleme geçirme, değiştirme veya tekrar deneme, son olarak da kesin sonucu ortaya koymadır (Sungur, 1997).

Belirsizliği hoş görme gibi diğer nitelikler de bireysel yaratıcılıkla ilgili olmasına rağmen, bireysel yaratıcılığın en belirgin özelliği kişisel esnekliktir. Bu durum var olan gerçeklerle ilgili merakları için bireyin kendi davranışlarını değiştirebilme yeteneğinin olmasıdır. Bu tarz istendik davranış değişiklikleri öğrenmenin bir göstergesidir. Bireyler bu davranış değişikliklerini hayatlarının büyük bir kısmına kadar genişletebilecek alışkanlıklar elde ettiklerinde, örgüt de davranış değişiklikleri sergileyebilen bir yapıya ulaşabilecektir (McGill, Slocum ve Lei, 1992, s. 12). Yaratıcılık, öğrenme sürecinde gerekli yetenekler arasında en çok kabul göreni ve en zor gelişenidir. Yaratıcı bireyler devamlı bir öğrenme isteği içindedirler. Yaratıcılık, bireylerde bulunan bir şeyden daha fazlası ve aslında bir süreçtir. Hayat boyunca devam eden bir disiplindir. Yaratıcılık seviyesi yüksek olan kişiler, bilgi ve tecrübe eksikliklerinin, kendileri geliştirecekleri alanların bilincinde olup özgüven duygusuna sahip olan kişilerdir (Senge, 1993, s. 159).

Mükemmel olarak tanımlanan örgütlerin temel niteliklerinden biri bireyler aracılığıyla verimlilik yaratmak ve iş görenleri yaratıcı olmaya yönlendirmektir (Peters ve Waterman, 1987, s. 49). Whatmore'a (1999) göre de son zamanlarda çalışanlardan geçmişe göre daha hızlı ve yaratıcı sonuçlar üretmeleri ve yaratıcılığa yönlendirici farklı görevlere odaklanmaları beklenmektedir. Bu bilgiler çerçevesinde bireysel yaratıcılık, örgütsel yaratıcılığın ön koşulu ve temel öğesidir. Örgütsel yaratıcılık, iş birliğine dayalı çalışmalarla yeni ürün ve hizmetler ortaya koyan kompleks bir sistemdir. Araştırmacılar örgütsel yaratıcılığın etkileşimlere bağlı bir süreç olduğunu ve grubun nitelikleri ile örgütün yapısı olmak üzere iki temel öğeye dayalı olduğunu ileri sürmektedirler (Chang ve Chiang, 2007, s. 3). Konuyla ilgili ise başka bir çalışmada iş ortamındaki bireysel yaratıcılığın, örgütün üç önemli unsuruyla güçlü bir ilişkisi olduğunu belirtilmiştir. Bunlar; örgütsel yenileşmeye güdüleme, kaynaklar ve yönetsel uygulamalardır (Amabile, 1997, s. 52-54).

2.8.2. Yönetsel yaratıcılık boyutu

Yöneticiler, rekabetin giderek arttığı ortamlarda örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için karşılaştıkları problemlerde yaratıcı çözümler ortaya koymak zorundadır. Çalışanların yaratıcı, yenilikçi ve girişimci düşüncelerinin eyleme dönüştürölmediği bir yönetimde örgütsel şatlar değişimlere ayak uydurmayı zorlaştırır (Tunç, 2007). Örgütsel yaratıcılıkta ilk koşulu, yöneticilerin örgüt üyelerine yaratıcı yetenekler edindirme özelliğidir. Aksi halde yaratıcı yetenekler söner ve bireyler çaresizliğe itilmiş olur (Genç, 2007, s. 294).

Örgütün çevresi hakkında edinilmiş olan bilgiler de örgütsel yaratıcılık davranışlarına etki eder. Yaratıcılık seviyesi yüksek olan örgütler, kompleks, sosyal ve politik sistemler kadar, ileri seviyede bilgi ve tekniklere sahiptirler. Örgütler, yaratıcılıktan yenilikçilik aşamasına geçmek isterler. Bu yüzden örgütsel yaratıcılığı grup ve örgüt seviyesinde bütünleştirmek isterler (Chang ve Chiang, 2007, s. 3-4).

Yaratıcılık, yeni bir fikir ve üretme; yenilik ise üretilen fikrin yeni ürünlere ya da hizmetlere dönüştürülmesidir (Şimşek ve Çelik, 2002). Bu bağlamda yaratıcılık yeni bir şey ortaya koymak ise, yenilik de bu yeni şeyin uygulanmasını ifade eder. Yaratıcılık, var olan durumu daha ileriye götürmek ve herhangi bir düzeyde yenilikler yaratmak için kullanılır. Yenilik ise daha çok değişim ve gelişim ile ilgilidir. Değişim, yeni bir şeylerin meydana geldiğini, gelişim ise bu yeniliklerin olduğunu açıklar (Yıldırım, 1998). Ancak tüm bunlar için örgüt içerisinde uygun bir ortam gereklidir. Bir örgütte çalışanların düşüncelerinden tam anlamıyla fayda sağlanabilmesi için yaratıcı olduğu kadar yenilikçi çalışanlara da ihtiyacı vardır. Yaratıcı fikirler yenilik olarak eyleme geçmedikleri sürece örgütün etkinliğine herhangi bir fayda sağlamaz. Bu sebepten örgütlerde yaratıcılığın yönetiminin yeni şeyler üretme ve yenilik yapmayı da kapsaması gereklidir. Örgütün yaratıcılığının yönetilebilmesi için her şeyden önce yeni ve farklı bir düşünce yapısı ve vizyon oluşturulmalı ardından bu düşünce yapısı ve vizyonun örgüt düzeyince uygulanabilir hale getirilmesi sağlanmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2002).

Örgütsel yaratıcılıkla alakalı diğer bir önemli kavram ise risk almaktır. Örgütler, çalışanlarının yaratıcılık düzeylerini, onları risk almaya cesaretlendirerek ve farklı işler yapma konusunda özgür bırakarak yükseltebilirler (Kovancı, 2001, s. 244). Birçok örgüt risk almayı teşvik etmesine rağmen, başarısızlıklar karşısında ortaya konulan yaptırımlar genelde yöneticileri risk almaktan uzaklaştırmaktadır (McGill ve diğerleri, 1992). Etkili bireyler ve örgütler için çalışanlar cesaretlendirilmelidir, bunu yapabilmek için de bağışlamayı bilmek gereklidir. Gerçek bir bağışlama *bağışı ve unutmayı* da içinde barındırır. Bireyler hata yaptıklarında yaptırım uygulamak ya da olumsuz tavırlarda bulunmak yerine hoş görmek gerekir. Yine gerçek bağışlama içerisinde uzlaşmayı ve hataların zarar vermiş olma ihtimali olan ilişkilerin onarımını da barındırır (Senge, 1993).

2.8.3. Toplumsal yaratıcılık boyutu

Örgütsel yaratıcılık için bir diğer temel koşul da örgütsel yaratıcılığa olanak tanıyan toplumsal çevrenin var olmasıdır (Kwaśniewska ve Nęcka, 2004, s. 189). Bu açıdan bireyin yaratıcı düşünceleri bir yere kadar toplumsal çevreden etkilenmekte ve şekillenmektedir. Toplumsal çevreden kaynaklanan en güçlü ve direkt etki bireyin güdülenmesine yöneliktir (Amabile, 1997, s. 44).

Yaratıcılık konusunda toplumsal yapının bireylere araştırma, kendini ifade etme, çalışma ve kendisi olma özgürlüğü tanınması gereklidir. Yasakların çok olduğu bir toplulukta yaratıcı yetenekler yok olur (Genç, 2007, s. 294). Araştırmalar, her bireyin az da olsa yaratıcılık özelliğinin olduğunu, her işin belirli bir düzeyde yaratıcılık gerektirdiğini, temelde bireysel bir nitelik olan yaratıcılığın ise sadece uygun toplumsal ortamlarda var olabileceğini göstermektedir (Whatmore, 1999, s. 33). Bu konudaki çalışmalarda yüksek düzeyde örgütsel yaratıcılık için aşağıdaki koşulların sağlanması gerektiğini ifade etmiştir (Amabile, 1997, s. 48):

- *Örgütsel Cesaretlendirme:* Adalet, düşüncelerin yapıcı bir şekilde eleştirilmesi, yaratıcı eylemler için ödüllendirme sistemi, yeni düşüncelerin örgüt içerisinde rahat bir şekilde paylaşılması ile örgüt vizyonu belirlemeye imkan tanıyan bir kültürün oluşturulmasıdır.
- *Yöneticilerin Desteği:* İyi çalışan modeller kuran, hedefleri net bir şekilde tanımlayan, iş gruplarının değerlerini güçlendiren ve onlara güvenen yöneticilerin desteğidir.
- *İş Grubu Desteği:* Farklılıkların olduğu örgüt ortamında bireylerin olumlu iletişim kurması, yeni düşüncelere açık olması, karşılaşılan güçlükleri aşmada birbirlerine yardımcı olmaları, karşılıklı güven duygusu ve işe yüksek düzeyde bağlı olmayı sağlayan arkadaş desteğini ifade eder.
- *Kaynaklar:* Her türden araçları, finansman ve bilgiyi de içine alan tüm kaynaklara kolay bir şekilde erişebilmeyi ve bunların kullanımını ifade eder.
- *İşlerin Çaba Gerektirmesi:* Çalışanların çaba gerektiren ve kendince kısmen daha önemli işler yaptığını hissetmesidir.
- *Özgürlük:* Çalışanların iş olarak ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusundaki kararlara dahil olurken kontrolün kendilerinde olduğuna inanmasıdır.

Sıralanan bilgilerden anlaşıldığı üzere örgütsel yaratıcılığın yüksek olması; *özgürlük, kaynakların erişilebilir ve kullanılabilir olması, yapılan işin mücadele gerektirmesi, fikirlerin serbest bir şekilde paylaşılmasını sağlayan örgütsel cesaretlendirme, karşılaşılan güçlükleri aşmadan birbirlerine yardımcı olmalarını sağlayan iş grubu desteği, çalışanlara güven veren yöneticilerin desteği ve yardımlaşmayı dayanan grup desteği* olmadan gerçekleştirilemez.

2.9. Yaratıcılık ve eğitim örgütü elemanları

Yaratıcılığı geliştirebilen ya da köreltebilen eğitim ailede başlar, okulda ve sonrasında da devam eder. Öğrencilerin derste aktif olmadıkları, sadece yerlerinde oturarak ve öğretmeni dinleyip sorulan soruları doğru cevaplamak bazen de verilenlerden sınav olmakla sorumlu olduğu sınıf ortamlarında; geniş bir vizyona sahip, alternatif düşüncelere açık, karşılaştıkları sorunlara pratik çözümler üreten, yaratıcı kişilerin yetiştirilebileceği söylenemez. Buna karşın öğrencilerin aktif olduğu, kendilerinden yeni fikirler üretmeleri beklenen, düşünceleri ile alay edilmeyen, yargılamanın daha sonralara bırakıldığı yani çocukların katılımının olduğu sınıf ve okul ortamlarında bireylerin kendilerini ifade etmesinin kolaylaşacağı gibi, yaratıcılık özelliklerinin de gelişeceği söylenebilir (Çoban, 1999, s. 37)

Çocukluğun ilk yıllarında olan merak, sorular sorma, araştırma, farklı fikirleri deneme arzusu, okul ortamında bastırılmaya başlanınca orijinalliğin de baskılandığı düşüncesi ileri sürülmüştür. Öğrencilere hazır bilgiler sunan ve sundukları bilgileri isteyen, hata yapmanın ve başarısız olmanın hoş görülmediği eğitim sistemlerinde yaratıcılığın gelişmesi mümkün görülmemektedir. Hâlbuki yaratıcılığın ilk koşulu, deneme ve yanılgılarla yılmadan çalışabilmektir (Çoban, 1999, s. 38).

Yaratıcılık ve eğitim örgütü elemanları; yaratıcı okullar, yaratıcı okullar ve yönetici, yaratıcı okullar ve öğretmen, yaratıcı okullar ve program son olarak da yaratıcı okullar ve öğrenci başlıkları altında incelenebilir.

2.9.1. Yaratıcı okullar

Araştırmacılar yaratıcı düşünme yeteneğinin eğitim ve gösterilen tutumlarla geliştirilip hatta öğretilebileceğini iddia etmektedirler. İnsanlar yaratıcı niteliklerle dünyaya gelmektedirler.

Bireylerin genelde kendilerinin bile farkına varamadıkları bu potansiyelleri bulup ortaya çıkarmak eğitimin görevidir (Yıldırım, 2006, s. 52). Yaratıcı okulların yaratıcılığı güçlendiren programları vardır, bu okullarda yaratıcılık özendirilir ve ödüllendirilir, öğrencilerin özerklik ve girişimcilik özellikleri desteklenerek merak duyguları canlı tutulur, ilgileri devamlı olarak arttırılmaya çalışılır, öğrencilere benzetim yapma, ilişkilendirme ve yaratıcı olmaları için süre tanınır, keşfetme, analiz ve sentez yapabilme yetenekleri kazandırılır (Töremen, 2003, s. 326)

Genel itibariyle eğitim kurumları ve okullar öğrencilerin duygularını dışa vuramadıkları ve rahat bir eğitim öğretim ortamı sunamadıkları için eleştirilirler. Yapılan çalışmalarda, öğrencilerin doğuştan getirdikleri merak ve yaratıcılık niteliklerinin olduğu ama eğitim hayatına başladıktan sonra çekingenleştikleri ve yenilik peşinde koşmadıkları ve hatta daha kötüsü etkinliklere katılmak yerine seyirci olmak istediklerini göstermektedir (Yıldırım, 2006, s. 52).

Yaratıcı bireyler yaratıcılığın odak noktası olduğu ve güçlendirilmeye çalışıldığı eğitim kurumlarında yetişirler. Bir kurum, yöneticilerinin yaratıcılık konusunda imkân verdiği ölçüde yaratıcı olabilir. Okulları, yaratıcı olanlar ve olmayanlar şeklinde iki gruba ayırabiliriz. Yaratıcı olan okullar, örgüt yapısı, temel felsefesi ve çalışanları açısından diğer okullardan farklılaşırlar. Okullar bireylerin bilişsel, duyuşsal ve psiko-motor açıdan gelişimlerinin sağlandığı sosyal örgütler olarak görülmektedir. Her örgütte olduğu gibi okullar da kendi sistemlerine dâhil olan bireylere kazandırmak istedikleri davranışlara ulaşabilmeyi amaçlarlar. Bu amaçlardan biri de yetişen kişilerin yaratıcı birer birey olmalarıdır (Töremen, 2003, s. 235).

Yaratıcı okullar, öğrencilere (Sungur, 1997):

- Yaratıcı düşünme
- Sorun çözme
- Karar verme
- Öğrenmeyi öğretme
- Bilimsel araştırma yeteneklerini kazandırır.

Yaratıcı okullar amaçlarını gerçekleştirebilmek için mücadele ederken, bu amaçlara ulaşabilmek için bazı eğitsel ilkelere asla vazgeçmezler bunları şöyle sıralayabiliriz:

- İnsanlığa ve kendine saygı
- Bireylerin gelişimlerine sonsuz destek

- Bireyler arası bağıllık
- Öznel olana değer verme
- Zamanı etkin kullanma
- Dostluk ve kendini sevmeye
- İşbirlikçi olma
- Geleceğe dair güven duyma
- Aileye sahip çıkma
- Demokrasiyi koruma
- Özerk olana değer verme
- Nazik olana değer verme
- Hata yapabilme özgürlüğü tanıma
- İyi bir tüketici olma (Sungur, 2001, s. 59).

Yaratıcı okulların hedefi, bilimsel araştırmaya ilişkin değer, bilgi beceri ve tutumlara sahip kişiler yetiştirmektir. Devamlı yenilenme, değişim ve öğrencilerin farklılaşmasına imkân tanıyan demokratik okul ortamları çevrenin, öğrencilerin psikolojik açıdan sağlıklarını koruyarak onların yaratıcı bir insan olmalarına katkı sağlamaktadır. Yaratıcı okullar, öğrencilerinin manevi değerlerini ön plana çıkaran programlarla gizli ve henüz farkına varılmamış yeteneklerini keşfetmelerini sağlayacak planlar yaparlar. Bu sebepten çevrede olan her durum ve ortam okulların programlarında yer bulabilmelidir (Üstündağ, 2003, s. 73).

2.9.2. Yaratıcı okullar ve yönetici

Yaratıcı okullardaki yöneticiler çocuklar gibi her konuda kendilerine 5N1K sorularını sormalıdır çünkü bilim ve sanatın kesiştiği yer yaratıcılıktır. Okulların kültürü yaratıcılığı ve problem çözme yetisini etkilemektedir (Sungur, 2001, s. 144) Yaratıcı okullarda olması beklenenler ve yönetimin sergileyeceği tutumlara kısaca şöyle değinilmiştir:

- *Yaratıcı okullardakiler fikirlerini açık ve rahat bir şekilde dile getirebilmeleri için desteklenir:* Okulların yapıları gereği geliştirmek zorunda oldukları en değerli kavram düşünce ürünüdür. Bu düşünce ürünleri, hiyerarşinin hakim olduğu ve bürokrasinin yoğun olarak bulunduğu örgütlerde gelişim imkanı bulamazlar. Bu

bağlamda yöneticiler örgütlerde yaratıcılığı destekleyen hoşgörölü tavırlar sergilemedirler (Çavuşoğlu, 2007, s. 109). Bilgiden ve kültürden edindiğimiz birikimler, sıradan sorunları çözmeye yeterli gibi görünseler de öngörüsü sınırlı olan bu birikimler çoğu zaman başka sorunlar yaratacaktır. Bu tarz sorunların çözümlenebilmesi bireylerde yaratıcı yeteneklerin ortaya çıkarılıp geliştirilmesine bağlıdır. Eğitim ortamında kendilerini özgür hissetmeyen öğrenciler, en olmadık fikirlerini rahatça dile getirebilmeli ve hatta saçma sayılabilecek bazı düşüncelerini de çekinmeden ifade edebilmelidirler (Çavuşoğlu, 2007, s. 110). İş görenler yöneticiler tarafından dinlenir ve bu dinlemeden sonra da düşüncelerinin kabul edildiğini görürlerse içsel motivasyonları yüksek olur. Öğretmenler, ortaya koyulan fikir ve üretkenliklerinin dikkate alınarak uygulandığını gördüklerin de yeni orijinal ve yaratıcı düşüncelerini rahat bir şekilde açıklayabilme cesaretini kendilerinde bulabilirler (Töremen, 2003, s. 238).

- *Yaratıcı okullarda performansların değerlendirilmesi esastır:* Performans değerlendirme, çalışanların okul içerisindeki başarılarının, tutumlarının, davranışlarının ve kişiliklerinin bazı objektif kriterlere dayalı olarak değerlendirilmesi süreci olarak açıklanır. Performans değerlendirme, okulun hedef ve stratejilerin öğretmenlere bildirilmesi ve paylaşımında dolayısıyla bir kurum kültürünün oluşturulmasında oldukça yararlıdır. Performans değerlendirme okullarda en uygun verimliliğin elde edilip takip edilebilmesi için faydalı bir uygulama yöntemidir. Yaratıcı okul böyle bir verimliliğin elde edilmesini öncelikli amaçları olarak belirlediği için okuldaki tüm personelin performansını değerlendirmeye yoğunlaşmaktadır (Çavuşoğlu, 2007, s. 110).
- *Yaratıcı okulda ön yargılar yoktur:* Yaratıcılığın en büyük engellerinden birisi; önyargıdır. Einstein'ın da dediği gibi "Önyargıyı yıkmak, atomu parçalamaktan daha zordur." Okullarda önyargıların oluşturulmaması için yöneticilerin açık bir örgüt iklimi oluşturması ve karşılıklı konuşmalara açık olmaları gerekmektedir (Töremen, 2003, s. 238).
- *Yaratıcı okullar risk alır:* Belirli bir ölçüde risk alabilmek yaratıcılığın ön koşullarından biridir. Bireyler eylemlerinden sonra ne kadar çok iyi neticeler elde edeceklerine inanırlarsa o derece riski göze alacaklardır. Bu tür risklerin olası sonuçlarının yönetim tarafından azaltılacağına farkında olan bireyler daha fazla

katkı sunacaklardır. Riski göze alan yöneticilerin bulunduğu bir okul kadrosunda iş görenlere daha hoşgörölü olmak gerekmektedir (Töremen, 2003, s. 239).

- *Yaratıcı okullarda demokratik yönetim yapısı esastır:* Demokratik olan liderler, kurumlarındaki yapıdan çok, ilişkiler üzerinde dururlar. Zamanımızda yapı ve sürece odaklanan yönetim anlayışı liderlerin önemini engellemektedir. Zira yaratıcılığa kaynaklık eden liderlerin kendileridir. Liderler, yalnızca takipçilerini harekete geçirmek için değil, ihtiyaçları, umutları ve hedefleri aynı potada eriterek hem kendilerinin hem de takipçilerinin iyi birer vatandaş olmaları için mücadele ederler. Liderler, yönetimde demokratik olabilmeleri için karar süreçlerine astlarını da dahil etmeli, okullarının hedefleri doğrultusunda onları örgütleyebilmelidir. Demokratik yönetim için verimliliği yakalayabilmenin bir diğer koşulu da okullarda eşgüdümün sağlanmasıdır. Demokratik yönetimlerde yardımlaşmak önemlidir. Bu yardımlaşmayı sağlayacak kişiler de liderlerin kendileridir. Bu durum, yaratıcılığın ortaya çıkmasında büyük öneme sahiptir çünkü enerjinin artı güce yani sinerjiye dönüşmesinin bir ifadesidir (Çavuşoğlu, 2007, s. 111).
- *Yaratıcı okullarda tuhaflıklar ve hatalara tolerans gösterilir:* Her bireyde yaratıcılık belli bir düzeyde vardır. Fakat yaratıcılık bazen analitik düşünme becerisi tarafından baskılanır ve yaratıcı düşüncelerden dolayı tuhaf durumlarla karşılaşmamak adına vazgeçilir. Halbuki yaratıcı okullarda herkes hata yapabileceğinin bilincindedir ve hatalar fırsatlara dönüştürülerek öğrenmeler sağlanır. Bunu gerçekleştiren okullar ileride ortaya çıkabilecek olan orijinal sonuçlara ve yeniliklere zemin hazırlama maksadıyla var olan hatalara karşı toleranslı davranmak zorundadırlar. Okullarda mantığa ters düşen bazı davranışlar desteklenmeli ve birçok boyuttan düşünebilmek için farklı zengin uyaranlar olarak kullanılmalıdır. Orijinal bir düşüncüyü dile getirmek için gerekli olan cesarete destek vererek olumlu atmosfer yaratabilecek bir olay; yenilikleri gayet pozitif etkiler. Eleştiri sadece yapıcılığı oranında kabul edilebilir (Töremen, 2003, s. 237).
- *Yaratıcı okullarda bürokratik yapılardan uzak durmak esastır:* Yaratıcılık, ortam açısından gerekli şartlar sağlandığında gelişebilir. Yaratıcı okullarda oluşturulan örgüt kültürleri eğlenceli ve nüktelidir. Bürokratik değerler ise, kişisel olmayan değerlerdir, güçsüz ve güvenilir olmayan ilişkilere sebep olurlar. Bu tarz ilişkiler, grup çatışmalarına, sorun çözme becerilerinin olumsuz yönde etkilenmesine ve örgüt olarak etkililiğin azalmasına sebep olur. Örgütte yaratıcılıktan kaynaklanan başarıları

arttırmanın en etkili yolu sosyal ortamlarda kişisel özgürlüğü en yüksek düzeye çıkarmaktır. Bürokratik bir yapıya sahip örgütler, çalışanlarının az gelişmiş olduklarını var sayarlar. Bu bireyler ise edilgen, bağımlı, sınırlı davranış kalıplarına sahip, kısa vadede planlama ve tanıma gibi özelliklerle tanımlanabilir (Sungur, 2001, s. 26).

- *Yaratıcı okullarda etkili iletişim sistemleri vardır:* Yaratıcı niteliklere sahip olmayan yöneticiler genelde yangın söndürmekle uğraşırlar. Bu yangınlar, etkili ve yeterli iletişim sistemlerinin olmamasından kaynaklanan okul için sorunların üstesinden gelme ile mücadele etmek demektir. Çalışanların birebir iletişimi tercih etmelerine rağmen çoğu örgütte yazılı iletişime gereğinden fazla önem gösterilmektedir. Üst kademedeki yöneticilerden gelen yazılı notlar fikirlerin serbestçe paylaşılmasına sebep olan samimilik ve yaratıcılıktan uzaktır, bunlar donuk örgütlerin belirtileridir. Birçok eğitim kurumunda üst düzey bürokratlar tarafından önerilmiş, odalarına kapanarak kendilerini güvende hissetmeye çalışan tipik yöneticiler vardır. Bu tarz yöneticilerin olduğu okullarda yaratıcılığı teşvik eden ve destekleyen iletişim sistemleri kurmak mümkün görülmemektedir. Okulların yaratıcılık özelliklerinin arttırılmasını isteyen yöneticiler, bu isteklerini tüm çalışanlara açık bir şekilde bildirmek zorundadırlar. Bunu başarabilmek için de okullarda açık bir iletişim isteminin oluşturulmuş olması gereklidir. Yaratıcı bireyler her türlü bilgidен faydalanabilecekleri bir iletişim sistemi isterler. Bu sebepten hem yatay hem dikey iletişim sistemine ihtiyaç duyulur (Töremen, 2003, s. 240).
- *Yaratıcı okullarda takım çalışması teşvik edilir:* Örgütsel yaratıcılığın dikkate alındığı durumlarda takım çalışması, bireysel olarak yaratıcılığın gelişmesine de sebep olacaktır. De Bono (1993); yaratıcı eğitimde takım çalışmasına dikkat çekerek, bireysel ve takım çalışmasının eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesini önermektedir. Takım olarak çalışmak, üyelerin gerçekten istediği neticelere ulaşma kapasitelerini geliştirerek ortak bir vizyon disiplini kurmalarını sağlayacaktır. Fakat ortak bir vizyon ve yetenekler yeterli olmayacaktır, birlikte çalışma yöntemlerinin bilinmesi gerekmektedir (Töremen, 2003, s. 241). Yaratıcılıkta odak nokta, bilgilerin bağımsız üreticisi olan insandır. Bu bağlamda eğitim uygulamaları, öğrencilerin aktif bilişsel becerilerini geliştirmeli ve öğrenmelerini kolaylaştırmalıdır. Bu durumu gerçekleştirmek için kendi fikirlerini yaratmada bireylere destek veren bir ortam, bireysel ve aynı zamanda işbirlikli olarak sağlanabilir. Eğitimdeki bu model öğrenen-

birey odaklı öğrenme çevresidir. Bu çevrenin önemli öğelerinden biri de öğrenen-öğrenen, öğrenen-öğretmen arasında bulunan ilişkilerdir. De Bono (1993) yaratıcı eğitimde takım çalışmalarına dikkat çekerek grup ve bireysel çalışmaların birlikte yapılmasını önermektedir. (Çavuşoğlu, 2007, s. 114).

- *Yaratıcı okullarda gerektiği kadar kaynak vardır:* Örgüt içerisinde bilgileye erişebilme ve geçmiş deneyimlere ulaşma imkanı tanıyan fiziki bir alt yapı, yaratıcılığın meydana çıkması açısından bir ön koşul olmakla beraber, eğitim kurumlarının en temel kaynakları bireylerdir. Mc Gregor'a göre; okuldaki yönetimin esas görevi bireylerin gayretlerini, örgütsel hedeflere yönlendirerek kendi hedeflerine iyi şekilde ulaşabilecekleri örgütsel bir ortam yaratmaktır. Bu ortamın da yeterli düzeyde kaynaklarla kurulabileceği aşîkârdır (Çavuşoğlu, 2007, s. 114).
- *Yaratıcı okullarda düşünme üretimi ve deneyime açıklık vardır:* Öğrencilerin sadece dinlemek ve öğretmenlerin bazı sorularını yanıtlamak, bazen de anlatılan derslerden sınav olmakla sorumlu olduğu eğitim ortamlarında, geniş açılardan düşünebilen, alternatif düşünebilen ve yeni fikirler üretebilen yaratıcı bireylerin gelişmesi düşünülemez (Özer, 1991, s. 46). Düşünceler kullandıkları ölçüde faydalı olurlar. Bir düşüncenin değeri uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Düşünce üretebilen bireyler dikkat çeken, merak uyandıran, ilgiyi canlı tutan yeni öneriler sunmaya çabalarlar. Fakat bu öneriler uygulamanın sorumluluğunu üstlenmeyecek kadar kısıdırlar. Sayı bakımından az olan yaratıcı bireyler, fikirleri uygulamaya koyabilecek bilgi ve yeteneğe, enerjiye, cesarete ve direnebilme potansiyeline sahiptirler. Örgütler işi sona erdiren sonuçlara yoğunlaştıklarından, harekete dönük olmayan ve devamlılık içermeyen yaratıcılıkları bir kenara iterler (Çavuşoğlu, 2007, s. 114).

2.9.3. Yaratıcı okullar ve öğretmen

Yaratıcı okullardaki öğretmenler hatalar yapabilir ancak, hatalarını düzelterip yollarına devam edebilecekleri seçenekleri de araştırırlar. Gerçekte öğretmenler yaratıcı değillerse hata yaptıklarının bile farkında olmazlar. Yaratıcı bireyler daha şüpheli ve otorite karşısında daha az boyun eğen bireyler olmalarının yanı sıra daha akıcı, hızlı ve esnek düşünebilen bireylerdir. Kendilerin emin ve daha cesur, daha etkileyici olan yaratıcı bireyler bazı sosyal

beceriler konusunda eksiktirler. Daha yaratıcı bir okul, yaratıcı bir öğrenme ortamı kurabilmek için öğretmenlerin yapmaları gerekenleri şöyle sıralayabiliriz (Üstündağ, 2003):

- Öğrenme neticesinde ulaşılan hedefler, öğrencilere rehberlik etme ve sınıftaki etkinlikleri değerlendirme maksadıyla kullanılmalıdır.
- Öğretimin anlamı belirli hedeflere ulaşmaktır fakat, bu sadece hedefleri dikkate almak demek değildir. Öğrenciler konularla ilgili kendi yaratıcı fikirlerini geliştirmeleri için devamlı cesaretlendirilmelidir.
- Akademik başarının öğelerinden biri de öğretmenlerin tutumlarıdır. Öğretmenler başarıyı arttırmak için öğrencilerin fikirlerine, yeni ve farklı düşüncelerine hoşgörülü olmalıdır.
- Sınıf içerisinde takımlar kurarak grup çalışmalarıyla her bir öğrencinin kişisel ilgisini, bilgi birikimlerini ve yeteneklerini harekete geçirme, birlikte düşünebilme ve yeni çalışmalara güdülenmelerini sağlamalıdır.
- Öğrenciler ve gerçek hayattaki tecrübeleri konusunda bağlantılar kurabilmeli, bu sebepten onları sadece öğrenci olarak değil, bir vatandaş olarak da eğitebilmek amaçlanmalıdır.
- Birlikte öğrenebilmek için öğrencileri odak noktası yapan bir ortamın oluşturulması şarttır. Bu ortam; problem çözmenin en zor boyutlarıyla uğraşmaları için öğrenme sürecine öğrencileri dahil etme ve onlara rehberlik etmekle oluşturulabilir.
- Klasik testler, örnek projeler, etkinlikler ve ödevler öğrencilere not vermek için değil, onların kendilerini değerlendirebilecekleri araçlar olarak görülmelidir.
- Öğretmenler; yenilikçi, meydan okuyan fikirlere ve değişikliklere karşı açık, öğrenmek için hırslı ve kendi duygularına inanan bir sınıf lideri olmalıdırlar çünkü öğrenciler, akademik açıdan lider olarak sadece kendilerine rehberlik yapabilen öğretmenleri örnek alırlar.

2.9.4. Yaratıcı okullar ve program

Okullardaki eğitim programları, çok yönlü bakış açılarıyla ve öğrencilere uygun bir şekilde özelleştirilmiş olmalı ki yaratıcılık gelişip büyüyebilsin. Bu durum eski ve yeniye, uzak ve yakın olanı, uzmanlaşma ve disiplinler arası yaklaşımı uzlaştıran programlarla gerçekleştirilebilir (Sungur, 2001, s. 42). Öğrencilerin gelişim seviyelerine, ilgi alanları ve

ihtiyaçlarıyla uyuşmayan, içeriği iyi kurgulanarak devamlılığı sağlanamamış ğretim programları ile yaratıcılığın gelişimine katkı sağlanamaz (Balay, 2009, s. 36). Yaratıcı olan okullarda programlar; akademik, sanatsal, mesleki veya teknik açıdan bireyler arası ilişkileri ve özel yetenek konularını da kapsayan çeşitlilikle olmalıdır. Aynı zamanda yaratıcı okullardaki programlarda şunlara da yer verilmelidir (Sungur, 2001, s. 51):

- Yaratıcı ve üretken fikirler,
- Uygulama ve başka alanlarda ortaklık,
- Kavramları ğrenme ve genelleme yapabilme,
- Karmaşık düşünce yapıları ve geleneksek öğrenme tecrübeleriyle bağdaştırma,
- ğrenilmiş bilgilerin bir bütünlük dahilinde olması,
- Eleştirel değerlendirme,
- Sorunları tespit edip çözebilme,
- Hipotezlerle düşünebilme,
- Araştırma ve sınıf projeleri ortaya koyabilme,
- Bağımsız öğrenebilme yeteneklerini geliştirme.

Diğer taraftan hafızayı zorlayan, belli kalıpları ezberlemeye şartlandıran, araştırma, bilimsel düşünme, yorum, kıyas, analiz ve sentez yapabilme yeteneklerini körelten, bilgi üretim yollarına yönlendirmeden devamlı olarak bilgi yüklemeyi hedefleyen bir eğitim programı yaratıcılığı engelleyecektir (Balay, 2009, s. 62).

2.9.5. Yaratıcı okullar ve ğrenci

Eğitim kurumlarında yaratıcılık konusunda ortaya koyulan tüm çabaların merkezinde öğrenciler bulunmaktadır. Öğrencilerin yaratıcılıklarını geliştirebilmeleri için imknlar verilirse, yaratıcılık gün geçtikçe daha çok ciddiyle dikkate alınacaktır. Bu açıdan yaratıcı okullardaki ğrenci niteliklerini şöyle sıralayabiliriz (stndağ, 2003, s. 75-76):

- Birbirinden bağımsız ve uzak düşünceler arasında sıradan olmayan ilişkiler kurabilme yeteneği.
- Fikirlerini yeniden gözden geçirerek yeni fikirler ve düşünce ürünleri ortaya koyabilme yeteneği.
- Karşısına çıkan sorunlarda yeni fikirler üretilip farklı çözüm yolları bulma.

- Zekânın işleyişiyle alakalı olarak eğlenceli ve fantastik hayallerle gelişmiş bir düşünce mekanizmasına sahip olma.
- Diğerlerinin ortaya koyduğu fikirler ve ürünlerle alakalı olarak düşünebilme, yeni fikirlerle ilgili olma, gelişim ve ilerleme gayreti içerisinde bulunma.
- Başkalarının farkına varamadığı bir mizah anlayışına sahip olma.
- Duygusal açıdan, kendi yaşadıklarının dışında kalmasına ve fikirlerinin onaylanmamasına rağmen, farklı olmaktan çekinmeme.
- Çocukluk yıllarından erişkin yıllarına kadar birçok soruya cevaplandırabilme.
- Sıklıkla öğretmen, uzman kişi ve kitaplarını değiştirme.
- Gelecek açısından, beklenmeyen, tuhaf ve kayda değer olmayan cevaplar ve çözüm yolları sunma.
- Çılgınca ve alışılmışın dışında fikirlerinden dolayı arkadaş çevresi tarafından dışlanmış ya da cezalandırılmış olmalarından dolayı yetişkinlerle veya kendinden küçüklerle uzun vadeli olarak yaratıcı çalışabilme.
- Bireysel amaçlarını gerçekleştirmek adına çok çalışma.
- Başladığı bir işi bitirebilmek adına alışılmamış bir çaba sarf etme.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ile araçların uygulanması ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde istatistiksel analizlere yer verilmiştir

3.1. Araştırmanın modeli

Bu araştırmada Balıkesir ili Altıeylül ve Karesi merkez ilçelerinde bulunan devlet ilk ve orta okullarında görevli bulunan öğretmenlerin verdikleri cevaplara göre, okul yöneticilerinin açık liderlik özellikleri ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

3.2. Evren ve örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Balıkesir ili Altıeylül ve Karesi ilçelerinde bulunan devlet ilk ve ortaokullarında görevli bulunan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın amaç ve problemi doğrultusunda araştırmanın çalışma evreni incelendiğinde, Balıkesir İl Millî Eğitim Müdürlüğü kayıtlarına göre, Altıeylül ve Karesi ilçesinde devlet ilk ve ortaokullarında 2.814 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Ulaşılmaması gereken en az örneklem sayısı 338 olarak hesaplanmış (Krejcie ve Morgan, 1970), bu hedef kitleden, 524 öğretmene ulaşılmış olup gönüllük esasına dayalı olarak 04 Kasım 2019-06 Haziran 2020 tarihleri arasında araştırma kapsamında uygulama izni alınan ölçekler uygulanmıştır. Ancak 413 öğretmenden geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönen ölçeklerden 41 tanesi yanlış veya eksik doldurma nedeniyle değerlendirme dışı bırakılarak geçerlik ve güvenirlik arttırılmıştır. Bu çerçevede, araştırmanın evren-örnekleme, doğru biçimde ölçekleri dolduran 372 öğretmenden oluşmuştur. Araştırma kapsamına giren Balıkesir ili merkez ilçelerinde çalışmakta olan öğretmenlerin kişisel bilgilere ait frekansları ve yüzdelik dağılımları tabloda sunulmuştur.

Tablo 2.

Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	246	66.1
	Erkek	126	33.9
Yaş	18-31	49	13.2
	32-45	253	68.0
	46 ve üstü	70	18.8
Eğitim Kademesi	İlkokul	140	37.6
	Ortaokul	232	62.4
Hizmet Süresi	1-6	55	14.8
	7-12	168	45.2
	13 ve üstü	149	40.1
Branş	Branş Öğretmenleri	249	66.9
	Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenleri	123	33.1
	Toplam	372	100

Tablo 2 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre; katılımcıların %66,1'i kadın, %33,9'u erkektir. Yaş değişkenine göre; katılımcıların %13,2'si 18-31 yaş aralığında %68'i 32-45 yaş aralığında ve %18,8'i 46 ve üstü yaş aralığındadır. Eğitim kademesi değişkenine göre; katılımcıların %37,6'sı ilkokul kademesinde görev yaparken, %62,4'ü ortaokul kademesinde görev yapmaktadır. Hizmet süresi değişkenine göre; katılımcıların %14,8'i 1-6 yıl hizmet süresi aralığında, %45,2'si 7-12 yıl hizmet süresi aralığında ve %40,1'i, 13 yıl ve üstü hizmet süresi aralığındadır. Branş değişkenine göre; katılımcıların büyük çoğunluğunun %66,9 ile okul öncesi ve sınıf öğretmeni, %33,1'inin ise diğer branş öğretmenlerinin oluşturduğu görülmektedir.

3.3. Veri toplama araçları ve veri toplama süreçleri

Araştırmada öğretmenlerin demografik özelliklerini belirmeye yönelik "Kişisel Bilgi Formu" ile açık liderlik özelliklerini belirlemek için Polat ve Arabacı (2016) tarafından geliştirilmiş, 5'li likert tipinde hazırlanmış, 23 madde ve üç alt boyuttan oluşan "Açık

Liderlik Ölçeği" ve örgütsel yaratıcılık özelliklerini belirlemek için (Balay, 2010) tarafından geliştirilmiş, 5'li likert tipinde hazırlanmış, 38 madde ve üç alt boyuttan oluşan "Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği" kullanılmıştır. Uygulanan form üç bölümden ve toplam 66 maddeden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri ile ilgili 5 madde; ikinci bölümde okul yöneticilerinin açık liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik 23 madde, üçüncü bölümde ise öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık özelliklerini belirlemeye yönelik 38 madde vardır. Aşağıda bu bölümlere yönelik bilgiler yer almaktadır.

3.3.1. Açık liderlik ölçeği

Araştırmada açık liderlik özelliklerini belirlemek için (Polat ve Arabacı, 2014) tarafından geliştirilmiş, 5'li likert tipinde hazırlanmış, 23 madde ve üç alt boyuttan oluşan "Açık Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin puanlaması hiçbir zaman (1), nadiren (2), ara sıra (3), çoğu zaman (4), her zaman (5) şeklindedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı Polat ve Arabacı tarafından gücün kabulü ve sürekli paylaşım (GKSP) alt boyutunda .91, merakı destekleme ve hesap verebilirlik (MDVH) altboyutunda .90, sosyal ağların etkin kullanılması (SAEK) altboyutunda .87 ve ölçeğin bütününde .95 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçekten elde edilen verilerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada, Açık Liderlik Ölçeğine ilişkin saptanan güvenirlik değerleri ise Tablo 3'teki gibidir.

Tablo 3.

Açık Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Cronbach Alpha Katsayısı
Genel Açık Liderlik	.936
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	.884
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	.919
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	.944

Tabloya göre 23 maddelik Açık Liderlik Ölçeğinin geneli için Cronbach Alpha değeri .936 olarak bulunmuştur. Alt boyutlara bakıldığında ise gücün kabulü ve sürekli paylaşım alt boyutunda .884, merakı destekleme ve hesap verebilirlik alt boyutunda .919, sosyal ağların

etkin kullanımı alt boyutunda .944 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda kullanılan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

3.3.2. Örgütsel yaratıcılık ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık özelliklerini belirlemek için (Balay, 2010) tarafından geliştirilmiş, 5'li likert tipinde hazırlanmış, 38 madde ve üç alt boyuttan oluşan "Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin puanlaması hiçbir zaman (1), nadiren (2), ara sıra (3), çoğu zaman (4), her zaman (5) şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Balay tarafından bireysel alt boyutunda .92, yönetsel altboyutunda .93, toplumsal altboyutunda .95 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçekten elde edilen verilerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada, Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine ilişkin saptanan güvenilirlik değerleri ise Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4.

Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	Cronbach Alpha Katsayısı
Genel Örgütsel Yaratıcılık	.943
Bireysel Alt Boyutu	.895
Yönetsel Alt Boyutu	.943
Toplumsal Alt Boyutu	.921

Tabloya göre 38 maddelik Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin geneli için Cronbach Alpha değeri .943 olarak bulunmuştur. Alt boyutlara bakıldığında ise bireysel boyutunda .895, yönetsel boyutunda .943, toplumsal boyutunda .921 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda kullanılan ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

3.4. Verilerin analizi

Elde edilen sayısal veriler bilgisayar programına aktarılarak araştırmanın amaçlarına hizmet edecek şekilde çözümlenmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alpha

güvenilirlik katsayıları belirlenmiştir. Daha sonra ölçekleri cevaplayan katılımcılarla ilgili genel bilgi verilmesi amacıyla değişkenlere ait ortalama değerler ve demografik dağılımlar açıklanmıştır. Uygulama formunda ölçeklerden önce sunulan demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim kademesi, hizmet süresi, branş) betimsel istatistik tekniklerinden frekans ve yüzde değerleri ile analiz edilmiştir. Ayrıca branş değişkeni ile yapılan analizlerde katılımcı sayıları baz alınarak branşlar okul öncesi ve sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri olarak yeniden kategorize edilmiştir.

Ardından yer alan ölçekler için her maddenin ayrı ayrı ortalaması, standart sapması ve normal dağılım değerleri hesaplanmıştır. İki ayrı ölçekten elde edilen veriler incelendiğinde gruplar arası farklılıkların yorumlanması açısından varyansların homojenliğini inceleyen Levene değeri dikkate alınarak iki grup olan kısımlarda bağımsız örneklem t-testi, üç ve üçten fazla grup olan kısımlar tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını, ilişki varsa bu ilişkinin derecesini ve yönünü saptamak için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde alt problem sırası izlenmiştir. Birinci alt problem olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin açık liderlik ile ilgili algıları'nı belirlemek amacıyla toplam puanlar soru sayısına bölünerek ortalama puanlar hesaplanmış ve beşli derecelendirmeye uygun hale getirilmiştir. Ortalama puanlar beşli dereceleme ölçeğinde dört aralık için $(5-1=4)$ ve $(4/5=0.80)$ hesaplanan aralığa göre açık liderlik düzeyleri belirlenmiştir. Buna göre bu düzeyler aşağıdaki tabloya göre belirlenmiştir.

Tablo 5.

Açık Liderlik ve Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Puan Aralıkları Tablosu

Verilen Puan	Seçenekler	Puan Aralığı
1	Çok Düşük Katılım (1)	1.00-1.80
2	Düşük Katılım (2)	1.81-2.60
3	Orta Düzey Katılım (3)	2.61-3.40
4	Yüksek Düzey Katılım (4)	3.41-4.20
5	Çok Yüksek Düzey Katılım (5)	4.21-5.00

Araştırmada açık liderlik ve örgütsel yaratıcılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla, öncelikle çözümlemelerde kullanılacak testlere karar vermek için, görüşlerin dağılımının normalliği SPSS programı yardımıyla test edilmiştir. Test sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 6.

Normal Dağılım Testi

	Açık Liderlik Ölçeği	Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği
N	372	372
$\bar{X}$	3.97	3.80
Ss	.59	.48
V	14.86	12.63
Çarpıklık	-.666	-.125
Basıklık	.369	-.421

Analiz sonucuna göre, katılımcıların sayısı 30'un üzerinde olduğu ve basıklık çarpıklık değerlerinin +1,5 ve -1,5 değerleri aralığında çıktığı için grupların normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır. Bu açıdan cinsiyet, eğitim kademesi ve branş değişkenleri bağımsız örneklem t-testi; yaş ve hizmet süresi ANOVA testi, açık liderlik ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin araştırılması için de Pearson Korelasyon ilişki testi ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılarak açık liderlik ve örgütsel yaratıcılık SPSS programı yardımıyla incelenmiştir. Test sonucunda p değerine bakılmış olup, p değerinin $\leq .05$ olduğu durumlarda ilişki anlamlı olarak yorumlanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, verilerin analizleri sonucunda ortaya çıkan bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.1. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin açık liderlik ile ilgili algı düzeylerinin incelenmesi

Araştırmanın birinci alt problemünde “Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin açık liderlik ile ilgili algıları ne düzeydedir?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu kapsamda betimsel istatistiklerden olan katılımcı sayıları, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve bağıl değişim katsayıları hesaplanmış ve bulunan değerler Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7.

Açık Liderlik Ölçeğine İlişkin Görüşler

Madde	$\bar{X}$	SS	V
Kurumdan hizmet alanların (öğrenci, veli, vs) fikir/içerik sunabilecekleri kanalların açık olması	4.26	.73	17.30
Çalışılan kurumda yeniliklere açık ortamların desteklenmesi	4.22	.78	18.57
Kurumun işleyişiyle ilgili herhangi bir konuda hizmet alanlarla (öğrenci, veli, vs) görüşleri olumsuz olsa bile konuşulması	4.13	.77	18.79
Kurumun işleyişiyle ilgili herhangi bir konuda kurum çalışanlarının görüşleri olumsuz olsa bile onlarla konuşulması	4.10	.80	19.59
Kurumda kurum çalışanlarının fikir/içerik sunabilecekleri kanalların açık olması	4.23	.76	18.10
Kurumdan hizmet alanların (öğrenci, veli, vs) kurum hizmetlerine dair fikirlerini/önerilerini paylaşabildikleri kurumsal sosyal platformların desteklenmesi	3.92	.89	22.83
Kurumda stratejik kazanımlara açık platformlar (web site, blog, vs) oluşturmak için gerektiğinde mali yatırımlar yapılması	3.36	1.16	34.63

Çalışılan kurumda çalışanların sorumlu davrandıkları süreç, kurum içi ve dışında sosyal ağ teknolojilerini kullanmakta özgür olmaları	4.29	.78	18.21
Çalışılan kurumda kurumdan hizmet alanlardan (öğrenci, veli, vs) gelen görüşlere/önerilere önem verilmesi	4.29	.78	18.22
Çalışılan kurumda çalışanların bilgilerini birbirleri ile paylaşımları konusunda teşvik edilmesi	4.15	.84	20.36
Çalışılan kurumda potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanların aktif şekilde desteklenmesi	3.94	.97	24.81
Çalışılan kurumda çalışanların bilgi paylaşımı konusunda kendilerini rahat hissetmeleri	4.13	.80	19.53
Çalışılan kurumda potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanların olumlu şekilde desteklenmesi	4.01	.86	21.64
Çalışılan kurumda yönetsel kararların nasıl alındığının kurum çalışanlarına açıklanması için yeterli zaman ayrılması	3.81	.95	25.08
Çalışılan kurumda çalışanların liderlik becerilerini geliştirmeleri konusunda teşvik edilmesi	3.79	.97	25.65
Çalışılan kurumda yöneticilerin herkesin önünde kendilerinden kaynaklanan olası hatalarını kabul etmeleri	3.56	1.04	29.18
Kurumdaki çalışanların başarısızlığı durumunda tüm çalışanlar bu başarısızlıktan “Ne öğrendim/öğrendik” sorusunu kendilerine sorabilmeleri	3.68	.86	23.53
Çalışılan kurumda herkese ait farklı görüşler dikkatle dinlenmesi	4.03	.90	22.49
Çalışılan kurumda herhangi bir konuda duyurular twitter, facebook, vb sosyal ağ teknolojileri kullanılarak yapılması	3.97	1.05	26.58
Kurum içi bilgi güncellemelerinden haberdar olabilmek için twitter, facebook, vb sosyal ağlar kullanılması	3.85	1.07	27.85
Çalışılan kurumda kurum içi iletişim için gerektiğinde yöneticiler tarafından twitter, facebook, vb sosyal ağların kullanılması	3.92	1.07	27.31
Çalışılan kurumda kurum içerisinde twitter, facebook, vb sosyal teknolojilerin kullanımı teşvik edilmesi	3.79	1.09	28.98
Kurumda iletişimi kolaylaştırması için sosyal ağların kullanılması	4.10	.98	24.09
Toplam Ölçek (N=372)	3.97	.59	14.93

Tablo 7 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin açık liderlik durumlarına ilişkin maddeler arasında katılımcıların, okuldan hizmet alan kişilerin düşüncelerini iletebilecekleri kanalların açık olması durumu ($\bar{X} = 4.26$), okulun yeniliklere açık ortamları desteklemesi ($\bar{X} = 4.22$), tüm çalışanların düşüncelerini iletebilecekleri kanalların açık olması durumu ($\bar{X} = 4.23$), görev yapılan kurumda sorumlu davranılmak

şartıyla kurum içerisinde ya da dışarısında sosyal medya teknolojilerini kullanmakta bir kısıtlama olmaması durumu ($\bar{X} = 4.29$) ve görev yapılan kurumda hizmet alan herkesin düşüncülerine önem verilmesi durumu ($\bar{X} = 4.29$) maddelerine ilişkin algıları 4.21-5.00 aralığında bulunmuş olup, çok yüksek düzeydeyken; görev yapılan kurumda stratejik hedeflere yönelik ekonomik yatırımların yapılması durumu ($\bar{X} = 3.36$) ile orta düzeyde diğer tüm maddeler ise 3.41-4.20 aralığında olup yüksek düzeydedir. Açık liderlik ölçeğine ilişkin katılım düzeylerinin çok düşük ya da düşük düzeyde olmadığı saptanmıştır. Açık liderlik ölçeğinin geneline ilişkin algı ise ($\bar{X} = 3.97$) 3.41-4.20 aralığında olup yüksek düzeydedir. Bu durumda öğretmenlerin, okul yöneticilerinin açık liderlik durumlarına ilişkin görüşlerinin yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Bağıl değişim katsayıları (V) incelendiğinde, okuldan hizmet alan kişilerin düşüncelerini iletebilecekleri kanalların açık olması, okulun yeniliklere açık ortamları desteklemesi, kurumdaki işleyişle alakalı hizmet alan herkesin düşüncesinin olumsuz olsa dahi dikkate alınması, yine işleyişle alakalı işgören herkesin düşüncesinin olumsuz olsa dahi dikkate alınması, tüm işgörenlerin düşüncelerini iletebilecekleri kanalların açık olması durumu, görev yapılan kurumda sorumlu davranılmak şartıyla kurum içerisinde ya da dışarısında sosyal medya teknolojilerini kullanmakta bir kısıtlama olmaması durumu, okuldan hizmet alan kişilerin düşüncelerini iletebilecekleri kanalların açık olması durumu, kurumda işgörenlerin bilgi paylaşabilme hususunda kendilerini rahat hissetmeleri maddelerine ilişkin algılar homojen yapıda olup görüş birliği ($V < 20$) olduğunu göstermektedir. Ölçeğin diğer tüm maddelerine ilişkin algılar ise heterojen yapıda olup görüş birliği ($V > 20$) göstermemektedir. Açık liderlik ölçeği geneli incelendiğinde ise katılımcıların açık liderliğe ilişkin ($V = 14.93$) görüş birliğine ($V < 20$) sahip olduklarını söylemek mümkündür.

4.2. Öğretmenlerin açık liderlik algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre incelenmesi

Araştırmanın ikinci alt problemünde, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin açık liderlik ile ilgili algı düzeylerinin cinsiyet, yaş, hizmet süresi, görev yaptıkları eğitim kademesi ve branş değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

4.2.1. Açık liderliğin cinsiyet değişkenine göre incelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin açık liderlik ölçeğinin alt boyutlarından ve ölçek genelinden aldıkları puanların, cinsiyet değişkeni açısından incelenmesi için bağımsız örneklem t-testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8.

Açık Liderliğin Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	Kadın	246	4.09	.61	370	-.25	.801
	Erkek	126	4.07	.59			
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	Kadın	246	3.49	.63	370	.28	.776
	Erkek	126	3.51	.61			
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	Kadın	246	3.97	.91	370	-1.26	.206
	Erkek	126	3.83	1.03			
Toplam	Kadın	246	3.98	.60	370	-.37	.705
	Erkek	126	3.96	.57			

Tablo 8’e bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri ile açık liderlik ve alt boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığına dair yapılan t- testi sonuçlarına göre hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>.05$). Tüm alt boyutlarda cinsiyet değişkenine yönelik anlamlı bir farklılığın olmaması öğretmenlerin açık liderlik alt boyutları algılarında cinsiyetin anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

4.2.2. Açık liderliğin yaş değişkenine göre incelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin açık liderlik ölçeğinin alt boyutlarından ve ölçek genelinden aldıkları puanların, yaş değişkeni açısından incelenmesi için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Gruplara ilişkin kodlara tablo açıklamasında, ANOVA testi sonucunda elde edilen bulgulara ise Tablo 9’da yer verilmiştir. Gruplar arası anlamlı farklılıkların hangi grup lehine olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonuçları Tablo 9 içerisinde yaş değişkenine verilen kodlara göre “anlamlı farklılıklar (LSD)” başlığı altında sunulmuştur.

Tablo 9.

Açık Liderliğin Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	LSD
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	Gruplar arası	2.07	2	1.03	2.85	.059	
	Grup içi	133.70	369	.36			
	Toplam	135.77	371				
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	Gruplar arası	4.17	2	2.08	5.50	.004*	C**-B
	Grup içi	139.83	369	.37			
	Toplam	144.00	371				
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	Gruplar arası	12.41	2	6.20	6.99	.001*	C**-B
	Grup içi	327.18	369	.88			
	Toplam	339.60	371				
Toplam	Gruplar arası	5.13	2	2.56	7.53	.001*	C**-B
	Grup içi	125.82	369	.34			
	Toplam	130.96	371				

*p < .05, ** Anlamlı farklılığın lehine olduğu grup, yaş grupları 18-31 yaş A, 32-45 yaş B, 46 ve üstü C olarak kodlanmıştır

Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin açık liderlik algıları açısından yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır [$F=7.530$; $p<0.05$]. Hangi yaş grupları arasında açık liderlik algılarının farklılık gösterdiğini tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma testinin (LSD) sonuçları tabloda verilmiştir. Ölçeğin toplam değerlerine bakıldığında yaş grubu 46 ve üstü olan öğretmenlerle yaş grubu 32-45 olan öğretmenler arasında yaş grubu 46 ve üstü olan öğretmenler lehine anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Alt boyutlar açısından elde edilen bulgular incelendiğinde ise katılımcıların gücün kabulü ve sürekli paylaşım alt boyutuna ilişkin görüşleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>.05$). Diğer alt boyutlar olan merakı destekleme ve hesap verebilirlik ile sosyal ağların etkin kullanımı faktörlerinde ise ölçeğin genelinde olduğu gibi yaş grubu 46 ve üstü olan öğretmenlerin lehine yaş grubu 32-45 olan öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

4.2.3. Açık liderliğin hizmet süresi değişkenine göre incelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin açık liderlik ölçeğinin alt boyutlarından ve ölçek genelinden aldıkları puanların, hizmet süresi değişkeni açısından incelenmesi için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Gruplara ilişkin kodlara tablo açıklamasında, ANOVA testi sonucunda elde edilen bulgulara ise Tablo 10'da yer verilmiştir. Gruplar arası anlamlı farklılıkların hangi grup lehine olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonuçları Tablo 10 içerisinde hizmet sürelerine verilen kodlara göre “anlamlı farklılıklar (LSD)” başlığı altında sunulmuştur.

Tablo 10.

Açık Liderliğin Hizmet Süresi Değişkeni Açısından İncelenmesi

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	LSD
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	Gruplar arası	.10	2	.05	.14	.869	
	Grup içi	135.67	369	.36			
	Toplam	135.77	371				
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	Gruplar arası	1.46	2	.73	1.88	.151	
	Grup içi	142.54	369	.38			
	Toplam	144.00	371				
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	Gruplar arası	6.29	2	3.15	3.48	.032*	C**-B
	Grup içi	333.30	369	.90			
	Toplam	339.60	371				
Toplam	Gruplar arası	1.18	2	.59	1.67	.188	
	Grup içi	129.78	369	.35			
	Toplam	130.96	371				

*p <.05, ** Anlamli farklılıkların lehine olduğu grup, hizmet süreleri 1-6 yıl A, 7-12 yıl B, 13 yıl ve üstü C olarak kodlanmıştır.

Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin açık liderlik algıları açısından hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$F=1.678$; $p>0.05$].

Alt boyutlar açısından elde edilen bulgular incelendiğinde ise gücün kabulü ve sürekli paylaşım [$F=.314$; $p>0.05$] ve diğer bir alt boyut olan merakı destekleme ve hesap verebilirlik [$F=1.898$; $p>0.05$] anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Sosyal ağların etkin kullanımı alt boyutunda ise [$F=.903$; $p<0.05$] 13 yıl ve üstü hizmet süresi olan öğretmenler ile 7-12 yıl hizmet süresi olan öğretmenler arasında 13 yıl ve üstü hizmet süresi olan öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Elde edilen bulgular incelendiğinde aritmetik ortalama değerlerine göre sosyal ağları etkin kullanma alt

boyutunda en düşük algıya sahip grubun 7-12 yıl hizmet süresi olan öğretmenlerde olduğunu söylemek mümkündür.

4.2.4 Açık liderliğin eğitim kademesi değişkenine göre incelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin açık liderlik ölçeğinin alt boyutlarından ve ölçek genelinden aldıkları puanların, eğitim kademesi değişkeni açısından incelenmesi için bağımsız örneklem t-testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11.

Açık Liderliğin Eğitim Kademesi Değişkeni Açısından İncelenmesi

Boyutlar	Eğitim Kademesi	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	İlkokul	140	4.15	0.66	370	1.64	.101
	Ortaokul	232	4.04	0.56	370		
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	İlkokul	140	3.61	0.61	370	2.79	.005*
	Ortaokul	232	3.43	0.61	370		
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	İlkokul	140	4.12	0.80	370	3.04	.002*
	Ortaokul	232	3.81	1.02	370		
Toplam	İlkokul	140	4.09	0.62	370	3.02	.003*
	Ortaokul	232	3.90	0.56	370		

*p < .05

Elde edilen bulgular incelendiğinde öğretmenlerin açık liderlik algıları ile görev yaptıkları kurum türleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir [$t_{(370)} = 3.027$, $p < .05$]. Tüm alt boyutlar incelendiğinde ise, öğretmenlerin açık liderlik algıları, görev yaptıkları eğitim kademesine bağlı olarak merakı destekleme ve hesap verebilirlik ($\bar{X} = 3.61$) ile sosyal ağların

etkin kullanımı boyutlarında ($\bar{X}=4.12$) ilkokulda görev yapan öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4.2.5. Açık liderliğin branş değişkenine göre incelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin açık liderlik ölçeğinin alt boyutlarından ve ölçek genelinden aldıkları puanların, branş değişkenleri açısından incelenmesi için bağımsız örneklem t-testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12.

Açık Liderliğin Branş Değişkeni Açısından İncelenmesi

Boyutlar	Branş	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Gücün	Branş Öğretmenleri	249	4.01	.60	370	-3.21	.001*
Kabulü ve	Okul Öncesi ve Sınıf	123	4.22	.57			
Sürekli	Öğretmenleri						
Paylaşım	Branş Öğretmenleri	249	3.41	.63	370	-4.16	.000*
Merakı	Okul Öncesi ve Sınıf	123	3.69	.56			
Destekleme	Öğretmenleri						
ve Hesap	Branş Öğretmenleri	249	3.81	1.01	370	-3.33	.001*
Verebilirlik	Okul Öncesi ve Sınıf	123	4.15	.78			
Sosyal	Öğretmenleri						
Ağların	Branş Öğretmenleri	249	3,88	.46	370	-4.47	.000*
Etkin	Okul Öncesi ve Sınıf	123	4,17	.49			
Kullanımı	Öğretmenleri						
Toplam	Branş Öğretmenleri	249	3,88	.46	370	-4.47	.000*
	Okul Öncesi ve Sınıf	123	4,17	.49			
	Öğretmenleri						

*p < .05

Tablo 12’ye bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin açık liderlik algıları ile branşları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (p<.05). Alt boyutlar açısından ise tüm alt

boyutlarda Tablo 14'teki ortalama puanlara göre okul öncesi ve sınıf öğretmenlerinin ölçek genelinde ve her bir boyutta algılarının daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

4.3. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin incelenmesi

Araştırmanın üçüncü alt problemünde “Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları ne düzeydedir?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu kapsamda betimsel istatistiklerden olan katılımcı sayıları, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri ve bağıl değişim katsayıları hesaplanmış ve bulunan değerler Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13.

Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Görüşler

Madde	$\bar{X}$	SS	V
Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenilmesi	4.28	.62	14.63
Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmanın işin bir parçası sayılması	3.80	.91	24.18
Bireysel inisiyatif olarak cesur davranılması	3.87	.79	20.51
Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarının görülmesi ve değerlendirilmesi	4.14	.58	14.09
Yeni düşüncelerin özümsebilmesi için esnek davranmaya çalışılması	4.11	.69	16.78
Rekabet ederek, potansiyel fırsatların somut yararlar dönüştürmeye çalışılması	3.59	.90	25.14
Yeni şeyler denemenin/uygulamanın önemsenmesi, girişimci davranılması	4.05	.73	18.15
Her seferinde yeni bilgi ve becerilerin kullanılmaya çalışılması	4.23	.64	15.13
Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarının aranması	4.18	.63	15.08
Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışılması	3.94	.83	21.22
Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerinin kullanılması	3.59	.75	21.12
Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınılması	4.05	.65	16.25
Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışılması	3.94	.70	17.96

Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret edilmesi	4.03	.67	16.80
Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk edilmesi	3.94	.71	18.10
Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışılması	3.83	.76	19.93
Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticilerin gerektiğinde kuralları esnetmesi	3.64	.97	26.68
İşi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğunda bunun yöneticilerle kolaylıkla paylaşılması	3.94	.80	20.41
Yönetimin, yeni bir fikir/uygulama önerildiğinde onu ciddiye alması ve geliştirme yollarını araması	3.84	.94	24.58
Yönetimin, çalışanların sıradışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gitmesi	3.34	1.16	33.37
Yönetimin, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlaması	3.66	.99	27.21
Yönetimin, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik etmesi	3.49	1.14	32.20
Yönetimin, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görmesi ve değerlendirmesi	3.43	1.00	30.91
Yönetimin, farklı düşünme ve davranmaya özendiren demokratik liderliği benimsemesi	3.62	1.10	30.40
Üstün başarıları imza atan personelle gurur duyan bir yönetim olması	3.98	.98	24.75
Yöneticilerin, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı göstermeleri	3.98	.93	23.39
Yönetimin, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunması	3.64	.97	26.72
İş arkadaşlarının, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnmeleri	3.37	1.00	29.76
İş arkadaşlarının, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışmaları	3.36	.95	28.39
İş arkadaşlarının, genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilemeleri	3.48	.95	27.49
İş arkadaşlarının, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret etmeleri	3.74	.82	22.12
İş arkadaşlarının, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışmaları	3.79	.76	20.11

İş arkadaşlarının, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgulamaları	3.64	.85	23.51
İş arkadaşlarının, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşmaları	3.79	.85	22.45
İş arkadaşlarının, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi göstermeleri	3.72	.86	23.29
İş arkadaşlarının, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarmaları	3.84	.80	20.88
İş arkadaşlarının, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakmaları	3.68	.82	22.49
İş arkadaşlarının, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket etmeleri	3.91	.78	20.10
Toplam Ölçek (N=372)	3.80	.48	12.82

Tablo 13 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgütsel yaratıcılık durumlarına ilişkin maddeler arasında katılımcıların “Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.” ($\bar{X} = 4.28$) ve “Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.” ($\bar{X} = 4.23$), maddelerine ilişkin algıları 4.21-5.00 aralığında bulunmuş olup, çok yüksek düzeydeyken; “Yönetim, çalışanların sıradışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.” ($\bar{X} = 3.34$), “İş arkadaşlarının, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışmaları” ($\bar{X} = 3.36$) ve “İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.” ($\bar{X} = 3.37$) ile orta düzeyde diğer tüm maddeler ise 3.41-4.20 aralığında olup yüksek düzeydedir. Örgütsel yaratıcılık ölçeğine ilişkin katılım düzeylerinin çok düşük ya da düşük düzeyde olmadığı saptanmıştır. Örgütsel yaratıcılık ölçeğinin geneline ilişkin algı ise ($\bar{X} = 3.80$) 3.41-4.20 aralığında olup yüksek düzeydedir. Bu durumda öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgütsel yaratıcılık becerilerine ilişkin görüşlerinin yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Bağıl değişim katsayıları (V) incelendiğinde, yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenilmesi, olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarının görülmesi ve değerlendirilmesi, yeni düşüncelerin özümsebilmesi için esnek davranmaya çalışılması, yeni şeyler denemenin/uygulamanın önemsenmesi, girişimci davranılması, her seferinde yeni bilgi ve becerilerin kullanılmaya çalışılması, sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarının aranması, yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir

tutum takınılması, beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışılması, çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret edilmesi, sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk edilmesi, sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışılması maddelerine ilişkin algılar homojen yapıda olup görüş birliği ($V < 20$) olduğunu göstermektedir. Ölçeğin diğer tüm maddelerine ilişkin algılar ise heterojen yapıda olup görüş birliği ($V > 20$) göstermemektedir. Örgütsel yaratıcılık ölçeği geneli incelendiğinde ise katılımcıların örgütsel yaratıcılığa ilişkin ($V = 12.82$) görüş birliğine ($V < 20$) sahip olduklarını söylemek mümkündür.

4.4. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi

Araştırmanın dördüncü alt probleminde, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin cinsiyet, yaş, hizmet süresi, görev yaptıkları eğitim kademesi ve branş değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir

4.4.1. Örgütsel yaratıcılığın cinsiyet değişkenine göre incelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutlarından ve ölçek genelinden aldıkları puanların, cinsiyetleri açısından incelenmesi için bağımsız örneklem t-testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14.

Örgütsel Yaratıcılığın Cinsiyet Değişkeni Açısından İncelenmesi

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Bireysel	Erkek	126	3.96	.42	370	-.16	.867
	Kadın	246	3.97	.47			
Yönetsel	Erkek	126	3.69	.83	370	.056	.955
	Kadın	246	3.68	.78			
Toplumsal	Erkek	126	3.71	.59	370	1.04	.295
	Kadın	246	3.63	.67			
Toplam	Erkek	126	3.81	.46	370	.36	.717
	Kadın	246	3.79	.49			

*p < .05

Tablo 14'e bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel yaratıcılık ve alt boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığına dair yapılan t- testi sonuçlarına göre hiçbir boyutta anlamlı fark görülmemiştir ($p > .05$). Tüm alt boyutlarda cinsiyet değişkenine yönelik anlamlı bir farklılığın olmaması öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık alt boyutları algılarında cinsiyetin anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

4.4.2. Örgütsel yaratıcılığın yaş değişkenine göre incelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutlarından ve ölçek genelinden aldıkları puanların, yaş grupları açısından incelenmesi için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Gruplara ilişkin kodlara tablo açıklamasında, ANOVA testi sonucunda elde edilen bulgulara ise Tablo 15'te yer verilmiştir. Gruplar arası anlamlı farklılıkların hangi grup lehine olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonuçları Tablo 15 içerisinde hizmet sürelerine verilen kodlara göre “anlamlı farklılıklar (LSD)” başlığı altında sunulmuştur.

Tablo 15.

Örgütsel Yaratıcılığın Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	LSD
Bireysel	Gruplar arası	1.88	2	.94	4.58	.011*	A**-B, C
	Grup içi	75.75	369	.20			
	Toplam	77.63	371				
Yönetmel	Gruplar arası	6.08	2	3.04	4.83	.008*	A**-B C**-B
	Grup içi	232.44	369	.63			
	Toplam	238.52	371				
Toplumsal	Gruplar arası	2.90	2	1.45	3.51	.031*	C**-B
	Grup içi	152.12	369	.41			
	Toplam	155.02	371				
Toplam	Gruplar arası	2.15	2	1.07	4.62	.010*	A**-B
	Grup içi	86.02	369	.23			
	Toplam	88.17	371				

*p < .05, ** Anlamli farklılığın lehine olduğı grup, 18-31 yaş A, 32-45 yaş B, 46 ve üstü C olarak kodlanmıştır

Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları açısından yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [F=4.620; p<0.05]. Hangi yaş grupları arasında örgütsel yaratıcılığın farklılık gösterdiğini tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma testinin (LSD) sonuçları Tablo 15'te verilmiştir. Ölçeğin toplam değerlerine bakıldığında yaş grubu 18-31 olan öğretmenlerle yaş grubu 32-45 olan öğretmenler arasında yaş grubu 18-31 olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Yaş olarak daha küçük olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıklarının daha fazla olduğunu söylemek mümkündür.

Alt boyutlar açısından elde edilen bulgular incelendiğinde ise bireysel yaratıcılık alt boyutunda 18-31 yaş grubunda olan öğretmenlerle diğer yaş grubunda olan bütün öğretmenler arasında 18-31 yaş grubunda olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Yaş olarak en küçük yaş grubunda bulunan öğretmenlerin bireysel yaratıcılık algılarının daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Yönetmel yaratıcılık alt boyutunda ise 18-31 yaş ve 46 yaş ve üstü olan öğretmenlerle 32-45 yaş grubunda olan

öğretmenler arasında 18-31 yaş ve 46 yaş ve üstü olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık görülmektedir. Toplumsal yaratıcılık alt boyutunda ise 46 yaş ve üstü olan öğretmenlerle 32-45 yaş grubunda olan öğretmenler arasında 46 yaş ve üstü olan öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark görülmektedir.

4.4.3. Örgütsel yaratıcılığın hizmet süresi değişkenine göre incelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutlarından ve ölçek genelinden aldıkları puanların, hizmet süresi açısından incelenmesi için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Gruplara ilişkin kodlara tablo açıklamasında, ANOVA testi sonucunda elde edilen bulgulara ise Tablo 16’da yer verilmiştir. Gruplar arası anlamlı farklılıkların hangi grup lehine olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonuçları hizmet sürelerine verilen kodlara göre “anlamlı farklılıklar (LSD)” başlığı altında sunulmuştur.

Tablo 16.

Örgütsel Yaratıcılığın Hizmet Süresi Değişkeni Açısından İncelenmesi

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	LSD
Bireysel	Gruplar arası	2.39	2	1.19	5.8	.003*	A**-B, C
	Grup içi	75.24	369	.20			
	Toplam	77.63	371				
Yönetmel	Gruplar arası	3.143	2	1.57	2.4	.087	
	Grup içi	235.38	369	.63			
	Toplam	238.52	371				
Toplumsal	Gruplar arası	.54	2	.27	.65	.522	
	Grup içi	154.47	369	.41			
	Toplam	155.02	371				
Toplam	Gruplar arası	1.58	2	.79	3.37	.035*	A**-B, C
	Grup içi	86.59	369	.23			
	Toplam	88.17	371				

*p < .05, ** Anlamlı farklılığın lehine olduğu grup, hizmet süreleri 1-6 yıl A, 7-12 yıl B, 13 yıl ve üstü C olarak kodlanmıştır

Elde edilen bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları açısından hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F=3.370$; $p<0.05$]. Hangi hizmet süreleri arasında örgütsel yaratıcılıkların farklılık gösterdiğini tespit etmek için yapılan çoklu karşılaştırma testinin (LSD) sonuçları Tablo 16’da verilmiştir. Buna göre hizmet süresi 1-6 yıl olan öğretmenler ile diğer hizmet süresi gruplarında olan öğretmenler arasında hizmet süresi 1-6 yıl olanların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Alt boyutlar açısından elde edilen bulgular incelendiğinde yönetsel yaratıcılıkta [$F=2.464$; $p>0.05$] ve toplumsal yaratıcılıkta [$F=0.651$; $p>0.05$] istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Diğer bir alt boyut olan bireysel yaratıcılıkta [$F=5.872$; $p<0.05$] ise hizmet süresi 1-6 yıl olan öğretmenler ile diğer hizmet süresi gruplarında olan öğretmenler arasında hizmet süresi 1-6 yıl olanların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

4.4.4. Örgütsel yaratıcılığın eğitim kademesi değişkenine göre incelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutlarından ve ölçek genelinden aldıkları puanların, eğitim kademesi değişkeni açısından incelenmesi için bağımsız örneklem t-testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17.

Örgütsel Yaratıcılığın Eğitim Kademesi Değişkeni Açısından İncelenmesi

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Bireysel	İlkokul	140	4.00	.40	370	.86	.385
	Ortaokul	232	3.95	.48			
Yönetsel	İlkokul	140	3.75	.77	370	1.25	.209
	Ortaokul	232	3.64	.81			
Toplumsal	İlkokul	140	3.79	.66	370	3.07	.002*
	Ortaokul	232	3.58	.62			
Toplam	İlkokul	140	3.87	.48	370	2.11	.035*
	Ortaokul	232	3.76	.48			

*p < .05

Elde edilen bulgular incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları ile görev yaptıkları kurum türleri arasında ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.87$) lehine anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir [$t_{(370)} = 2.118$, $p < .05$]. Alt boyutlar incelendiğinde ise, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları görev yaptıkları eğitim kademesine bağlı olarak bireysel ve yönetsel alt boyutta herhangi bir anlamlı farklılık bulunmazken toplumsal alt boyutunda ilkokulda görev ($\bar{X} = 3.79$) yapan öğretmenlerin lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4.4.5. Örgütsel yaratıcılığın branş değişkenine göre incelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutlarından ve ölçek genelinden aldıkları puanların, branş değişkenleri açısından incelenmesi için bağımsız örneklem t-testi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18.

Örgütsel Yaratıcılığın Branş Değişkeni Açısından İncelenmesi

Boyutlar	Branş	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Bireysel	Branş Öğretmenleri	249	3.97	.48	370	-.024	.981
	Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenleri	123	3.97	.39			
Yönetsel	Branş Öğretmenleri	249	3.61	.83	370	-2.40	.017
	Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenleri	123	3.82	.71			
Toplumsal	Branş Öğretmenleri	249	3.58	.61	370	-3.33	.001*
	Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenleri	123	3.82	.67			
Toplam	Branş Öğretmenleri	249	3.75	.48	370	-2.42	.016*
	Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenleri	123	3.88	.49			

* $p < .05$

Tablo 18'e bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları ile branşları arasında okul öncesi ve sınıf öğretmenlerinin lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<.05$). Alt boyutlar açısından ise bireysel yaratıcılık ve yönetsel yaratıcılık ile branş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki görülmezken ($p>.05$), toplumsal yaratıcılık alt boyutunda Tablo 18'deki ortalama puanlara göre okul öncesi ve sınıf öğretmenlerinin daha yüksek toplumsal yaratıcılık düzeyine sahip olduklarını söylemek mümkündür.

4.5. Öğretmenlerin açık liderlik algıları ile örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin açık liderlik algıları ve örgütsel yaratıcılık ölçeğinin üç ayrı alt boyutu ile arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan Korelasyon testi sonuçlarına Tablo 19'da yer verilmiştir.

Tablo 19.

Açık Liderlik ile Örgütsel Yaratıcılık Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Açık Liderlik	Bireysel	Yönetsel	Toplumsal
Açık Liderlik	N	372			
	r	1			
	p				
Bireysel	N	372	372		
	r	.290	1		
	p	.000**			
Yönetsel	N	372	372	372	
	r	.795	.431	1	
	p	.000**	.000**		
Toplumsal	N	372	372	372	372
	r	.517	.323	.574	1
	p	.000**	.000**	.000**	

* $p<.05$; ** $p<.01$

Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel derecede pozitif yönlü bir ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel derecede negatif yönlü bir ilişkiyi; 0.00 olması, aralarında bir ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilmektedir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2011).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin açık liderlik ölçeğinden ve örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puanlar kıyaslandığında ise, örgütsel yaratıcılık ölçeğinin bireysel yaratıcılık ($r=.290$; $p<.01$) alt boyutu ile düşük düzeyde pozitif, yönetsel yaratıcılık ($r=.795$; $p<.01$) alt boyutu ile yüksek düzeyde pozitif, toplumsal yaratıcılık ($r=.517$; $p<.01$) alt boyutu ile orta düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 20.

Örgütsel Yaratıcılık ile Açık Liderlik Alt Boyutları Arasındaki İlişinin İncelenmesi

		Örgütsel Yaratıcılık	GKSP	MDHV	SAEK
Örgütsel Yaratıcılık	N	372			
	r	1			
	p				
Gücün Kabulü ve Sürekli Paylaşım	N		1		
	r	.626			
	p	.000**			
Merakı Destekleme ve Hesap Verebilirlik	N	372	372	1	
	r	.706	.795		
	p	.000**	.000**		
Sosyal Ağların Etkin Kullanımı	N	372	372	372	1
	r	.297	.315	.334	
	p	.000**	.000**	.000**	

*p<.05; **p<.01

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ölçeğinden ve açık liderlik ölçeğinin alt boyutlarından aldıkları puanlar kıyaslandığında ise, açık liderlik ölçeğinin GKSP ($r=.626$; $p<.01$) alt boyutu ile orta düzeyde pozitif, merakı destekleme ve hesap verebilirlik ($r=.795$; $p<.01$) alt boyutu ile yüksek düzeyde pozitif, sosyal ağların etkin kullanımı ($r=.297$; $p<.01$) alt boyutu ile düşük düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 21.

Açık Liderlik Ölçeği ile Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Açık Liderlik	Örgütsel Yaratıcılık
Açık Liderlik	N	372	
	r	1	
	p		
Örgütsel Yaratıcılık	N	372	
	r	.692	1
	p	.000**	

*p<.05; **p<.01

Son olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin açık liderlik ve örgütsel yaratıcılık ölçeklerinden aldıkları puanlar kıyaslandığında ise iki ölçek arasında ($r=.692$; $p<.01$) orta düzeyde ve pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 22.

Açık Liderlik ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Değişkenler	B	Sh	β	t	p
Örgütsel Yaratıcılık (Sabit)	.775	.175		4.41	.000
Açık Liderlik	.843	.046	.692	18.41	.000

R=0.692 R²=0.478 F=339.212 P=.000

Tablo 22'deki basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışlarının %47,8'i okul yöneticilerinin açık liderlik davranışlarıyla açıklandığı söylemek mümkündür. Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen verilere göre okul müdürlerinin açık liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (R=.692, R²=.478), okul yöneticilerinin açık liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışlarının bir yordayıcısı olduğunu söylemek

mümkündür ($F=339.212$, $p<.05$). Okul yöneticilerinin açık liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışlarındaki değişimin %47,8'ini açıklamaktadır.



BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu kısmında, yapılan araştırmanın veri ve bulguları çerçevesinde elde edilen sonuç, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve tartışma

Bu bölümde araştırmada belirlenen amaçlar çerçevesinde elde edilen bulguların konuyla ilgili yapılmış çalışmaların desteği ile tartışılması yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

5.1.1. Öğretmenlerin açık liderlik algı düzeylerine yönelik araştırma sonuçları

Araştırma sonucunda Balıkesir’de görev yapan okul yöneticilerinin açık liderlik davranışlarını yüksek düzeyde sergiledikleri görülmüştür. En yüksek düzeyde gücün kabulü ve sürekli paylaşım alt boyutu bulunmuşken onu sırasıyla sosyal ağların etkin kullanımı ve merakı destekleme ve hesap verebilirlik alt boyutu takip etmektedir. Bu sonuç Balıkesir’de ilk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin açık liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğunu da göstermektedir. Diğer bir araştırmada ise okul yöneticilerinin açık liderlik davranışlarını çoğu zaman sergiledikleri belirlenmiştir (Uçar, 2016). Gürler (2020) ise araştırmasında okul yöneticilerinin açık liderlik davranışlarını çoğu zaman gerçekleştirdiklerini tespit etmiştir. Piaw ve Ting (2014) de yaptıkları araştırmalarında okul yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun açık liderlik davranışlarını gerçekleştirdiklerini tespit etmiştir. Polat (2015a)’ın gerçekleştirdiği çalışmada ise merakı destekleme ve hesap verebilirlik ile merakı destekleme ve hesap verebilirlik davranışları orta düzeyde görülürken sosyal ağların etkin kullanımı davranışlarının nadiren görüldüğü belirlenmiştir. Caz (2018) ise gerçekleştirdiği araştırmada okul yöneticilerinin açık liderlik davranışlarını ve alt boyutlarını ara sıra sergilediklerini belirlemiştir. Elde edilen sonuçlar daha önce gerçekleştirilen araştırma sonuçlarıyla kıyaslandığında Polat (2015a) ve Caz (2018) ile

örtüşmezken Uçar (2015), Piaw ve Ting (2014) ve Gürler (2020) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Polat ve Arabacı ve Caz'ın yaptıkları araştırmalarda öğretmenler yerine yükseköğretimdeki akademik ve idari personelle çalışmaları Uçar'ın ise öğretmenlerle çalışması bu farklılık ve paralelliklerin nedenlerinden biri olarak düşünülebilir.

Bu araştırmada Balıkesir'de görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin açık liderlik algıları arasında bir farka rastlanmamıştır. Polat (2015a), Caz (2018), Yıldız (2019) ve Gürler (2020)'in ayrı ayrı gerçekleştirdikleri araştırmalarda da cinsiyet değişkeni ile açık liderlik arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmediği görülmektedir. Araştırma sonuçları bu açıdan daha önce yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Bu araştırmada yaş değişkeni ile açık liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşı arttıkça, merakı destekleme ve hesap verebilirlik alt boyutu ile sosyal ağların etkin kullanımı alt boyutlarındaki algının arttığı görülmüştür. Bu sebepten Balıkesir'de görev yapan büyük yaş grubunda bulunan öğretmenlerin açık liderlik algılarının yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum ise yaş ilerledikçe öğretmenlerin çalıştıkları yönetici sayılarının artması ve kendilerinin yönetim becerilerinin de bu süreçte gelişmiş olmalarıyla ilişkilendirilmiştir. Polat (2015a)'ın araştırmasında da araştırmaya katılanların yaşı arttıkça yöneticilere yönelik açık liderlik algılarının arttığı belirlenmiştir. Caz (2018)'in araştırmasında ise yaş değişkeni ile açık liderlik arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yıldız (2019) da gerçekleştirdiği araştırmasında açık liderlik ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmediğini belirtmiştir. Araştırmanın sonuçları Polat (2015a)'ın sonuçlarıyla kısmen benzerlik gösterirken Caz (2018)'in ve Yıldız (2019)'ın araştırma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Caz (2018)'in araştırmasında örneklem grubunun farklı olması (akademisyenler) bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmemesinin nedenlerinden biri olarak görülebilir. Araştırma sonucuna göre, yaş ortalaması en büyük olan grubun açık liderlik algılarının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Bu çalışmada eğitim kademesi değişkeni açısından ise ilkokulda görev yapan öğretmenlerin açık liderlik algıları, merakı destekleme ve hesap verebilirlik ile sosyal ağların etkin kullanımı boyutlarında daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Balıkesir'de ilkokulda görev yapan öğretmenlerin açık liderlik algılarının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum da ilkokullarda daha çok sınıf öğretmenlerinin görev yapmasıyla ve branş öğretmenlerine göre kendi sınıflarında daha çok yetki ve sorumluluk sahibi olmalarıyla

ilişkilendirilmiştir. Güler (2020) ise gerçekleştirdiği çalışma sonucunda araştırmaya katılanların ilkökul ve ortaokulda görev yapan yöneticilerin açık liderlik davranışları göstermeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu bu farkın da ortaokulda görev yapan yöneticiler lehine olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonucu, Güler (2020) ile farklılık gösterirken açık liderlik ile eğitim kademesi değişkeni arasında yapılan çalışmalara bir yenisinin daha eklenmesi alanyazın açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Bu araştırmada hizmet süresi değişkeni açısından gücün kabulü ve sürekli paylaşım, merakı destekleme ve hesap verebilirlik alt boyutları ile ölçek genelinde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal ağların etkin kullanımı alt boyutunda ise hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sebepten Balıkesir’de görev yapan hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin okullarda sosyal ağların kullanılmasıyla ilgili görüşlerinin daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum da hizmet süresi fazla olan öğretmenlerin sosyal teknolojileri kullanma sıklığı ve sosyal ağlarda daha az vakit geçirmeleriyle ilişkilendirilmiştir. Güler (2020) de araştırması sonucunda hizmet süresi arttıkça okul yöneticilerinin açık liderlik davranışları sergileme düzeyinin de arttığını belirtmiştir. Polat (2015a) da çalışmasında gücün kabulü ve sürekli paylaşım alt boyutunda 11-16 yıl ve 17 ve üstü hizmet süresi olanların lehine 6-10 yıl hizmet süresi olanlara göre farklılık olduğunu, sosyal ağları etkin kullanma alt boyutunda ise 17 yıl ve üstü hizmet süresi olanların lehine 1-5 yıl ve 6-10 yıl hizmet süresi olanlarla anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Ayrıca 1-5 yıl ve 11-16 yıl hizmet süresi olan katılımcıların sosyal ağları etkin kullanma boyutunda 17 yıl ve üstü hizmet süresi olan katılımcılara göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Caz (2018)’in araştırmasına göre ise hizmet süresinin açık liderlik üzerinde herhangi bir etkisi olmadığına farklı hizmet sürelerine sahip katılımcıların benzer açık liderlik davranışları ortaya koydukları sonucuna ulaşmıştır. Yıldız (2019) ise okul yöneticilerinin hizmet sürelerinin açık liderlik ölçeği ve alt boyut ortalamalarını etkilemediğini belirtmiştir. Araştırmanın sonuçları Güler (2020), Yıldız (2019) ve Caz (2018) ile farklılık gösterirken Polat (2015a)’ın açık liderliğin sosyal ağları etkin kullanma boyutundaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Bu araştırmada branş değişkeni açısından öğretmenlerin açık liderlik algıları ile branş değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Balıkesir’de görev yapan okul öncesi ve sınıf öğretmenlerinin açık liderlik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güler (2020) gerçekleştirdiği araştırmasında branş değişkeni ve açık liderlik arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu bu farkın da sayısal branşlardaki öğretmenlerle okul

öncesi öğretmenleri arasında, sayısal branştakilerin lehine, sözel branşlardaki öğretmenlerle sınıf öğretmenleri arasında sözel branştakilerin lehine olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonuçları Gürler (2020)'in araştırma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Gürler (2020)'nin branşları sayısal dersler, sözel dersler, okul öncesi, sınıf öğretmenliği ve beceri dersleri olarak gruplandırması bu farklılığın sebeplerinden biri olduğunu söylemek mümkündür.

5.1.2. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerine yönelik araştırma sonuçları

Araştırmaya sonuçlarına göre Balıkesir'de ilk ve ortaokullar görev yapan öğretmenlerin genel olarak örgütsel yaratıcılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Alt boyutlar açısından bakıldığında ise tüm faktörlerdeki yaratıcılıklar yüksek düzeydedir, bireysel yaratıcılık alt boyutu değer olarak en yüksek düzeyde, onu ise sırasıyla yönetsel ve toplumsal yaratıcılık boyutları takip etmektedir. Fidan'ın (2018), Özdemir'in (2013), Meriç'in (2018) ve Yurter'in (2016) gerçekleştirdiği çalışmalarda da katılımcıların örgütsel yaratıcılıkları yüksek düzeyde iken Kendir'in (2013) gerçekleştirdiği çalışmada ise orta düzeydedir. Elde edilen sonuçlar daha önce gerçekleştirilen araştırma sonuçlarıyla kıyaslandığında Özdemir (2013), Meriç (2018) ve Yurter (2013) ile paralellik gösterirken Kendir (2013) ile farklılık göstermektedir.

Bu çalışmada Balıkesir'de görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Çavuşoğlu (2007) ve Temizkalp (2010) gerçekleştirdikleri çalışmalarda cinsiyet değişkeni ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtirlerken yapılan diğer çalışmalarda Balay (2010), Karacabey (2011), Eroğlu (2014), Yurter (2016) ve Meriç (2018) ise erkek öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlar daha önce elde edilen araştırma sonuçlarıyla kıyaslandığında Çavuşoğlu (2007) ve Temizkalp (2010) ile benzerlik gösterirken diğer araştırmacıların sonuçlarıyla farklılık göstermektedir.

Bu çalışmada yaş değişkeni ile örgütsel yaratıcılık ve bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bireysel yaratıcılık boyutunda, genç öğretmenlerin lehine, yönetsel yaratıcılık boyutunda genç ve yaşlı öğretmenlerin lehine, toplumsal yaratıcılık boyutunda ise genç öğretmenlerle orta yaş grubunda yer alan öğretmenler arasında genç öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebepten Balıkesir'de görev yapan genç yaş grubunda bulunan

öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıklarının daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Meriç (2018) ise araştırmasında yaşı büyük olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıklarının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Eroğlu (2014) da aynı şekilde kendi örnekleminde bulunan yaşı büyük öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmiştir. Yurter'e (2013) ait olan bir diğer çalışmada ise örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan bireysel yaratıcılık düzeyinin büyük yaş grubundaki öğretmenlerde daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Karacabey (2011) ise gerçekleştirdiği çalışmada yaş değişkeni ve örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirtmiştir. Elde edilen sonuçlar daha önce elde edilen araştırma sonuçlarıyla kıyaslandığında bireysel yaratıcılık ve ölçek genelinde genç öğretmenlerin lehine farklılık göstermektedir.

Bu çalışmada eğitim kademesi değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları ve yönetsel yaratıcılık alt boyutu arasında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Balıkesir'de ilkokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve yönetsel yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum da ilkokulda öğrenim gören çocukların küçük yaş grubunda olmasıyla ve bu yaş gruplarında sınırsız bir hayal gücü ve yaratıcılığa sahip olmalarıyla ilişkilendirilmiştir. Yurter (2016) ise gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel yaratıcılık ve alt boyutlarıyla okul türleri arasından herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlamadığını belirtmiştir. Fidan (2018) ise gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel yaratıcılık düzeyinin en yüksek bireysel yaratıcılık boyutunda olduğunu ve bu anlamlı farklılığın üst kademe olan ortaöğretimde görev yapan öğretmenler lehine olduğunu belirtmiştir. Elde edilen sonuçlar yapılan diğer araştırma sonuçları ile kıyaslandığında ise farklılık göstermektedir.

Bu çalışmada hizmet süresi değişkenine göre örgütsel yaratıcılık ve bireysel yaratıcılık alt boyutunda anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılığın örgütsel yaratıcılıkta ve bireysel yaratıcılık alt boyutunda hizmet süresi düşük olan öğretmenlerin lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaş değişkeninde olduğu gibi hizmet süresi değişkeninde de Balıkesir'de görev süresi daha kısa olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları yüksek bulunmuştur. Bu durum da göreve yeni başlayan öğretmenlerin iş yüklerine karşın daha dinamik olmaları ve mesleğin ilk yıllarında mesleki tatminsizlikle karşılaşmamalarıyla ilişkilendirilmiştir. Bu konuda yapılan diğer çalışmalarda ise Çavuşoğlu (2007), Kendir (2013) ve Yurter (2016) hizmet süresi değişkeninin örgütsel yaratıcılık düzeyine etkisi olduğunu ve bu etkinin göreve yeni başlayan öğretmenlerin lehine olduğunu ortaya koymuşlardır. Elde edilen sonuçlar yapılan diğer araştırma sonuçları ile

kıyaslandığında ise benzerlik göstermektedir. Hizmet süresi az olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak da mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin yeniliklere daha açık olmalarıyla açıklamak mümkündür. Diğer taraftan alanyazında Eroğlu (2014) ve Meriç (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda ise hizmet süresi yüksek olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıklarının daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu açıdan araştırmadan elde edilen bulgular gerçekleştirilen bu çalışmalara göre farklılık göstermektedir.

Bu araştırmada branş değişkeni açısından ise öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıkları ile branş değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Alt boyutlar açısından ise yalnızca yönetsel ve toplumsal yaratıcılık boyutlarında ölçek genelinde olduğu gibi okul öncesi ve sınıf öğretmenlerinin lehine anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Görev yapılan eğitim kademesinde olduğu gibi bu durum da çalışılan yaş gruplarının sınırsız hayal güçleri ve yaratıcılıklarıyla ilişkilendirilmiştir. Uğurlu ve Ceylan (2014), Eroğlu (2014) ve Yurter (2016) ayrı ayrı gerçekleştirdikleri çalışmalarda ise branş değişkeninin örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediği belirtilmiştir. Elde edilen sonuçlar Uğurlu ve Ceylan (2014), Eroğlu (2014) ve Yurter (2016) ile farklılık göstermektedir.

5.1.3. Açık liderlik ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiye yönelik araştırma sonuçları

Araştırma sonucunda açık liderlik ölçeği ile örgütsel yaratıcılık ölçeğinin alt boyutlarından bireysel yaratıcılık alt boyutu ile düşük düzeyde pozitif, yönetsel yaratıcılık alt boyutu ile yüksek düzeyde pozitif, toplumsal yaratıcılık alt boyutu ile orta düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütsel yaratıcılık ölçeği ile açık liderlik ölçeğinin alt boyutlarından gücün kabulü ve sürekli paylaşım alt boyutu ile orta düzeyde pozitif, Merakı destekleme ve hesap verebilirlik alt boyutu ile yüksek düzeyde pozitif, sosyal ağların etkin kullanımı alt boyutu ile düşük düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Son olarak ise açık liderlik ile örgütsel yaratıcılık ölçekleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucuna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışlarının %47,8'i okul

yöneticilerinin açık liderlik davranışlarıyla açıklandığı söylemek mümkündür. Bu analiz sonucunda elde edilen verilere göre okul müdürlerinin açık liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiş ve okul yöneticilerinin açık liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışlarının bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Öneriler

Bu kısımda, araştırma sonucu elde edilen bulgular çerçevesinde, önce uygulayıcılara yönelik ardından gelecek araştırmalara dayalı önerilere yer verilmiştir.

5.2.1. Uygulayıcılara yönelik öneriler

Araştırma sonuçlarına göre öneriler aşağıdaki şekilde sunulmuştur:

- Araştırma sonucunda genç öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıklarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebepten okullarda genç ve kıdemli öğretmenlerin işbirliğine dayalı bir şekilde eğitim öğretim, sosyal, sanatsal ve sportif çalışmalar yapılarak yaşça büyük olan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık düzeylerinin geliştirilmesi teşvik edilebilir.
- Araştırma sonucunda ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıklarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmış ve bu durum ilkokul kademesinde daha küçük yaş gruplarıyla çalışılmasına, çocukların küçük yaşlarda hayal güçlerinin ve yaratıcılıklarının sınırsız olmasıyla ilişkilendirilmiştir. Ortaokul kademesinde görev alan branş öğretmenlerinin de bu hayal gücü ve yaratıcılıklarla karşılaşabilmeleri için anasınıfı ve ilkokul kademelerinde belirli zamanlarda derse girmeleri sağlanabilir.
- Okullarda yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturmak için yöneticiler örgütsel yaratıcılıkları geliştirmeye yönelik uygulamalara ve tekniklere (drama, soru-cevap, münazara, beyin fırtınası vb.) yer verilebilir.
- Araştırma sonucunda okul öncesi ve sınıf öğretmenlerinin açık liderlik algılarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmış ve bu durum sınıf içi ve dışı süreçleri

yönlendirme ve etkilemede okul öncesi ve sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha çok söz sahibi olmalarıyla ilişkilendirilmiştir. Okul yöneticileri bu bağlamda, branş öğretmenlerinin sınıf içi ve dışı süreçlere daha fazla katılma ve söz sahibi olmaları adına düzenli olarak akademik, sosyo-kültürel ya da sportif faaliyetler düzenleyebilirler.

- Yöneticiler okul içerisinde oluşturulan her türlü komisyona ve kurullara gerekli yetkileri vermeli, gerçekleştirilen uygulamaları ve alınmış olan kararları sürecin tam merkezinde olmadan takip etmeli ve bu süreçte sosyal ağları da etkin bir şekilde kullanarak başarıları ödüllendirmelidirler. Bu sayede okuldaki tüm işgörenler daha aktif çalışacak ve örgütsel yaratıcılıkların önündeki engelleri daha kolay aşacaklardır.
- Eğitim öğretim kurumlarının üst kademesinde görev alan yöneticiler, okullarda görevli tüm yöneticileri kapsayıcı, örgütsel yaratıcılık ve açık liderlik konularında yöneticileri bilgilendiren, alanında uzman kişileri sürece dahil ederek seminer ya da hizmet içi eğitimler düzenleyebilirler.

5.2.2. Araştırmacılara yönelik öneriler

- Araştırma sonucunda ilkokulda görevli öğretmenlerin açık liderlik algıları ve örgütsel yaratıcılıkları daha yüksek düzeyde bulunmuştur bu sebeple araştırmayı daha da derinleştirecek bir şekilde öğretmenlerin açık liderlik davranışları ile öğrencilerin örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişkiye inceleyen farklı bir araştırma gerçekleştirilebilir.
- Araştırmada sınıf öğretmenleri ile okul öncesi öğretmenlerinin açık liderlik algıları ile örgütsel yaratıcılıkları daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu durumun nedenleri nitel verilerle desteklenerek daha detaylı bir çalışma gerçekleştirilebilir.
- Ulusal literatürde açık liderlik ile ilgili araştırmalar sınırlı sayıdadır. Özellikle eğitim yönetiminde yapılan açık liderlik araştırmalarının artmasıyla birlikte araştırmaları kıyaslama şansı doğacak ve ortak bir bakış açısı oluşacaktır. Bu bakımdan açık liderlik çalışmalarının arttırılması ve farklı boyutlarda ele alınması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Akat, İ., Budak-Solakoğlu, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme yönetimi*. Fakülteler Kitabevi.
<https://books.google.com.tr/books?id=sTF5PwAACAAJ>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity* (C. 87). Boston, MA., USA: Harvard Business School Publishing.
- Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi* (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 241759).
- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 320153).
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Balay, R. (2009). *2000’li yıllarda sınıf yönetimi*.
- Balay, R. (2010). Öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1), 41-78.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. *Journal of Kirsehir Education Faculty*, 12(3).
- Balyer, A. (2014). Eğitim yönetiminde farklı bir yaklaşım: Otopoyiyez Teorisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(2), 605-618.
- Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası* (A. Kardam ve Z. Dicleli, Çev.). Kardam, A, Mess Yayınları.
- Baron, R. A. ve Greenberg, J. (2000). *Behavior In Organizations*. Prentice Hall Of India.
<https://books.google.com.tr/books?id=sEaanQEACAAJ>

- Bass, B. M. (1990). *Bass ve Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, 3rd Ed.* Free Press.
- Begeç, S. (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulaması* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 84061).
- Bentley, T. (1999). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirme'de Yaratıcılık (Creativity)* (O. Yıldırım, Çev.).
- Brouer, R. L. (2007). *Role of Political Skill in the Leadership Process-Work Outcomes Relationships.*
- Budak, S. (2000). *Psikoloji Sözlüğü, Yer: Bilim ve Sanat Yayınları.*
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış, Pegem Yayınları, 9.*
- Buzan, T., Dottino, T. ve Israel, R. (2001). *Akıllı lider* (S. Uçar, Çev.). Alfa Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). Bilimsel araştırma yöntemleri [Scientific research methodology]. *Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.*
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 433872).
- Caz, Ç. (2018). *Açık liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisi ve işgören performansına etkisi: Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumları üzerine bir uygulama* (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 503972).
- Chang, W. ve Chiang, Z.-H. (2007). A Study on how to elevating organizational creativity of design organization. *International Association of Societies of Design Research, The Hong Kong Polytechnic University.*
- Coade, N. (2002). *Her Koşulda Yaratıcı Olmak-İşletmenizde Yaratıcılığı ve Yeniliği Nasıl Teşvik Edebilirsiniz? (Çeviren: Aydın Ekim Savran).*
- Coşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 348797).
- Çavuşoğlu, D. (2007). *Küresel rekabet ortamında örgütlerde yaratıcılık kültürü ve yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumların değerlendirilmesi (okullarda araştırma)* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 206226).

- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Liderlik* (7. Baskı). Pegem Akademi.
- Çellek, T. (2002). Yaratıcılığın Eğitimdeki Yeri. *Eğitim Dergisi*, 34, 34-74.
- Çoban, S. (1999). *Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*. (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 92530).
- Davis, H. (2014). Towards leadingful leadership literacies for higher education management. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(4), 371-382.
- de Bono, E. (1996). *Rekabet Üstü (Çev: Oya Özel)(Elektronik Sürüm)*. Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Değirmenci, M. ve Utku, Ş. (2011). Yönetim ve Örgüt Yapısına Kuantum Mekanik Açısından Bir Bakış. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 76-83.
- Demirci, M. K. (1998). *Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi* (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 81226).
- Diddams, M. ve Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593-603.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma* (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 188149).
- Dindar, A. M. (2001). *Liderlik, liderlik tarzları ve bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 103984).
- Ekici, K. M. (2006). *Vizyoner Liderlik*. Turhan Kitabevi Yayınları.
- Erçetin, Ş. (1999). *Kuantum liderlik paradigması ile eğitim liderliğinin açılmanması*.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım. <https://books.google.com.tr/books?id=sOb-oAEACAAJ>
- Eroğlu, M. (2014). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algılarının incelenmesi: Gaziantep Nizip örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 376439).

- Fidan, M. (2018). *Okullarda Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetmel İnovasyona İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi* (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 518608).
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (3.).
- Goldsmith, M., Govindarajan, V., Kaye, B. ve Vicere, A. A. (2002). *The many facets of leadership*. FT Press.
- Gülmez, N. (2009). *Narsistik Lider* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 239806).
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- Gürler, M. (2020). *Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Muhalefete Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 635220).
- Harvey, P., Martinko, M. J. ve Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 12(3), 1-11.
- HBS. (2006). Harvard Business School (HBS) Publishing.
- Higgins, M. ve Morgan, J. (2000). The role of creativity in planning: The 'creative practitioner'. *Planning Practice ve Research*, 15(1-2), 117-127.
- Horner-Long, P. ve Schoenberg, R. (2002). Does e-business require different leadership characteristics?: An empirical investigation. *European Management Journal*, 20(6), 611-619.
- Karacabey, M. F. (2011). *Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık Alguları* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 313387).
- Karakuş, G. (2014). *İşletmelerde ürün ve süreç yeniliğinin örgütsel yaratıcılık bağlamında performansa etkileri ve bir uygulama* (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 393113).
- Karataylı, İ. (2008). İnovasyon Fikirleri Geliştirmek için bir Teknik: TRIZ. *Strateji Bülteni*.

- Kelley, T. (2002). *Yenilikçilik sanatı: ABD'nin ünlü tasarım firması IDEO'dan yaratıcılık dersleri* (A. Fethi, Çev.). Eczacıbaşı. <https://books.google.com.tr/books?id=zCQrAQAACAAJ>
- Kendir, H. (2013). Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algıları: Afyonkarahisar ili örneği. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 149-167.
- Kerfoot, K. (2006). Authentic leadership. *Dermatology Nursing*, 18(6), 595-596.
- Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-22.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 207-222.
- Kilmann, R. H. (2001). *Quantum Organizations: A New Paradigm for Achieving Organizational Success and Personal Meaning* (California: Davis. Black Publishing.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. Baskı). Beta Yayınevi.
- Korkmaz, E. ve Gündüz, H. B. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 123-153.
- Kotler, J. (2000). *What leaders really do: Havard Business Review*.
- Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?* Sistem Yayıncılık. <https://books.google.com.tr/books?id=2HiiAAAACAAJ>
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Kwaśniewska, J. ve Nęcka, E. (2004). Perception of the climate for creativity in the workplace: The role of the level in the organization and gender. *Creativity and innovation management*, 13(3), 187-196.
- Li, C. (2010). *Açık Liderlik Sosyal Teknoloji Yönetme Tarzınızı Nasıl Değiştirir?* (G. Aksoy, Çev.). Optimist Yayınları.
- Luthans, F., Doh, J. P. ve Hodgetts, R. M. (2012). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* (8th ed). McGraw-Hill.

- Mainstone, L. E. ve Schroeder, D. M. (1999). *Management education in the information age*.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı liderlik*. Öncü Kitabevi.
- McGill, M. E., Slocum, J. W. ve Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21(1), 5-17. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90082-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90082-X)
- Meriç, Ç. (2018). *İlkokullarda Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi: Balıkesir İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 511879).
- Mumford, M. D. (2002). Social innovation: Ten cases from Benjamin Franklin. *Creativity research journal*, 14(2), 253-266.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Öcal, H., Gümüştekin, G. ve Çağ, A. (2012). Yöneticilerin otantik liderlik düzeylerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ve bir araştırma. 20. *Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunuldu, İzmir*, 276-281.
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde yaratıcılık ve yenilikçilik*. Rota Yayınları.
- Özdemir, A. (2013). Araştırma Görevlilerinin Çalışma Ortamlarındaki Tehdit Algıları, Duygu Yapıları ve Yaratıcılıkları Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Social Research/Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17(2).
- Özer, Z. (1991). Yaratıcılığa giden yolda beyin fırtınası. *Bilim ve Teknik*, 348, 50-53.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2000). Örgüt kültürü. *Örgütsel davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları (Yayın No: 11)*.
- Öztekin, A. (2011). İbn Arabi'nin "Ayan-ı Sabite" si ile Jung'un "Arketipler" i Üzerine Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 52(1), 293-303.
- Peters, T. ve Waterman, R. (1987). Yönetme ve Yükseltme Sanatı" Mükemmeli Arayış". *Çev: N. Elhüseyni, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları*.
- Piaw, C. Y. ve Ting, L. L. (2014). Are School Leaders Born or Made? Examining Factors of Leadership Styles of Malaysian School Leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 5120-5124. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1084>

- Polat, M. (2015a). *Yöneticilerin açık liderlik özellikleri ve sosyal ağları benimseme durumlarının örgütsel belirsizlik üzerindeki etkileri: Fırat Üniversitesi örneği* (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 383508).
- Polat, M. (2015b). Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik. *Route Educational and Social Science Journal*, 2(4), 207-207. <https://doi.org/10.17121/ressjournal.229>
- Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2014). Eğitimde Açık Liderlik ve Sosyal Ağlar. *Journal of World of Turks*, 6, 257-275.
- Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2016). Açık Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Kastamonu Education Journal*, 24(1), 79-96.
- Rawlinson, J. G. (1995). *Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası* (O. Değirmen, Çev.). Rota.
- Sarıer, Y. (2013). *Eğitim kurumu müdürlerinin liderliği ile okul çıktıları arasındaki ilişkilerin meta-analiz yöntemiyle incelenmesi* (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 344313).
- Savi, F. Z. (2003). Örgütsel Yaratıcılık ve Onu Etkileyen Faktörler. *Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Yayınları*, 797-814.
- Senge, P. M. (1993). *Beşinci disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşüncüsü ve Uygulaması* (A. İldeniz ve A. Doğukan, Çev.). Yapı Kredi Yayınları.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Soylu, Y., Tabak, A. ve Polat, M. (2007). Ankara ilinde savunma sanayiinde çalışan orta kademe yöneticilerin liderlik bileşenlerini algılamaları: Analitik hiyerarşi süreci (AHS) ile bir çalışma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 179-191.
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. Özgür Yayın Dağıtım.
- Sungur, Nuray. (2001). *Yaratıcı okul, düşünen sınıflar*. Evrim Yayınevi ve Bilgisayar San.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (7. Baskı).
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Pegem Akademi.

- Tabak, A, Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması.“. *İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.
- Tabak, Akif. (1997). *Askeri Liderlik ve Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 63040).
- Tanrıöğen, Z. M. (2013). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkisi* (Doktora Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 357103).
- Taşdan, M. ve Oğuz, E. (2013). İlköğretim öğretmenleri için dağıtımcı liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 103-124.
- Temizkalp, G. (2010). *Öğretmen adaylarının yaratıcılık düzeyleri*. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 263694).
- Töremen, F. (2003). Yaratıcı okul ve yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 3(1), 227-253.
- Tunç, B. (2007). *İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 208613).
- Uçar, R. (2016). *İlkokul müdürlerinin dağıtımcı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki:(Diyarbakır ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 446079).
- Uğurlu, C. T. ve Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıklar ve bankacılık sektöründe uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 205890).
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M., Ersun, O. ve Odası, İ. T. (2000). *Şirket kültürü ve iş prensipleri*. İTO. <https://books.google.com.tr/books?id=6kIGtwAACAAJ>
- Ünal, M. (2015). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(1), 297-310.
- Üstündağ, T. (2003). *Yaratıcılığa yolculuk*. Pegem A. Yayıncılık.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. ve Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The leadership quarterly*, 21(5), 901-914.
- Whatmore, J. (1999). *Releasing creativity: How leaders develop creative potential in their teams*. Kogan Page Publishers.
- Yavaş, T. ve Polat, M. (2013). Eğitimde örgütsel gelişme ve kuantum örgütler. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 07-09.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 214851).
- Yavuz, H. S. (1989). *Yaratıcılık*. Boğaziçi Üniversitesi Matbaası, İstanbul
- Yeloğlu, H. O. (2007). Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1), 133-152.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2).
- Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan yöneticilerinin liderlik tarzları: Türkiye’de faaliyet gösteren Türk-İtalyan ortak girişimlerinde bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 220608).
- Yıldırım, B. (2006). *Öğretmenlerin yaratıcılığa bakış açısı ve anasınıfı çocuklarının yaratıcılık düzeylerinin, öğretmenlerin yaratıcılık düzeyine göre incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 145015).
- Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve Yenilik* (C. 99). Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Yıldız, B. (2019). *Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Erdemlilik Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 629004).

Yurter, Y. (2016). *İlkokul ve Ortaokullarda Okul İklimi İle Örgütsel Yaratıcılık Davranışları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 434385).

Zehir, C., Elçi, M. ve Savi, F. Z. (2003). *Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention*. Ethics 2003 Business and Professional Ethics Conference Proceeding, Hacettepe University, Ankara.



EKLER

Ek 1. Kişisel Bilgi Formu

ANKET FORMU

(Kişisel Bilgi Formu)

Bu anket formu Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan **“Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılıkları Arasındaki İlişki (Balıkesir İli Örneği)”** başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Doç. Dr. M. Ali HAMEDOĞLU

(Tez Danışmanı)

Süleyman ÇALIŞIR

(Yüksek Lisans Öğrencisi)

1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz ve branşınızı belirtiniz

KİŞİSEL BİLGİLER						
1	Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()			
2	Yaşınız	18-31 ()	32-45 ()	46 ve Üstü ()		
3	Eğitim Kademesi	İlkokul ()	Ortaokul ()			
4	Hizmet Süreniz	1-6 ()	7-12 ()	13 ve Üstü ()		
5	Branşınız					

Ek 2. Açık Liderlik Ölçeği

Madde No	AÇIK LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Her Zaman	Çoğu Zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1.	Kurumda kurumdan hizmet alanların (öğrenci, veli, vs) fikir/içerik sunabilecekleri kanallar açıktır.					
2.	Çalıştığım kurumda yeniliklere açık ortamlar desteklenir.					
3.	Kurumun işleyişiyle ilgili herhangi bir konuda hizmet alanlarla (öğrenci, veli, vs) görüşleri olumsuz olsa bile konuşulur.					
4.	Kurumun işleyişiyle ilgili herhangi bir konuda kurum çalışanlarının görüşleri olumsuz olsa bile onlarla konuşulur.					
5.	Kurumda kurum çalışanlarının fikir/içerik sunabilecekleri kanallar açıktır.					
6.	Kurumdan hizmet alanların (öğrenci, veli, vs) kurum hizmetlerine dair fikirlerini/önerilerini paylaşabildikleri kurumsal sosyal platformlar desteklenir.					
7.	Kurumda stratejik kazanımlara açık platformlar (web site, blog, vs) oluşturmak için gerektiğinde mali yatırımlar yapılır.					
8.	Çalıştığım kurumda çalışanlar sorumlu davrandıkları sürece, kurum içi ve dışında sosyal ağ teknolojilerini kullanmakta özgürdürler.					
9.	Çalıştığım kurumda kurumdan hizmet alanlardan (öğrenci, veli, vs) gelen görüşlere/önerilere önem verilir.					
10.	Çalıştığım kurumda çalışanlar bilgilerini birbirleri ile paylaşmaları konusunda teşvik edilir.					
11.	Çalıştığım kurumda potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanlar aktif şekilde desteklenir.					
12.	Çalıştığım kurumda çalışanlar bilgi paylaşımı konusunda kendilerini rahat hissederler.					
13.	Çalıştığım kurumda potansiyel lider davranışları sergileyen çalışanlar olumlu şekilde desteklenir.					
14.	Çalıştığım kurumda yönetsel kararların nasıl alındığının kurum çalışanlarına açıklanması için yeterli zaman ayrılır.					
15.	Çalıştığım kurumda çalışanlar liderlik becerilerini geliştirmeleri konusunda teşvik edilir.					
16.	Çalıştığım kurumda yöneticilerin herkesin önünde kendilerinden kaynaklanan olası hatalarını kabul ettikleri olur.					
17.	Kurumdaki çalışmaların başarısızlığı durumunda tüm çalışanlar bu başarısızlıktan “Ne öğrendim/öğrendik” sorusunu kendilerine sorarlar.					
18.	Çalıştığım kurumda herkese ait farklı görüşler dikkatle dinlenir.					
19.	Çalıştığım kurumda herhangi bir konuda duyurular twitter, facebook, vb. sosyal ağ teknolojileri kullanılarak yapılır.					
20.	Kurum içi bilgi güncellemelerinden haberdar olabilmek için twitter, facebook, vb. sosyal ağlar kullanılır.					
21.	Çalıştığım kurumda kurum içi iletişim için gerektiğinde yöneticiler tarafından twitter, facebook, vb. sosyal ağlar kullanılır.					
22.	Çalıştığım kurumda kurum içerisinde twitter, facebook, vb. sosyal teknolojilerin kullanımı teşvik edilir.					
23.	Kurumda iletişimi kolaylaştırması için sosyal ağlar kullanılır.					

Ek 3. Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği

Madde No	ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÖLÇEĞİ	Her Zaman	Çoğu Zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1.	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.					
2.	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.					
3.	Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.					
4.	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.					
5.	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.					
6.	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlar döndürmeye çalışırım					
7.	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.					
8.	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.					
9.	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.					
10.	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.					
11.	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.					
12.	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.					
13.	Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.					
14.	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.					
15.	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.					
16.	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.					
17.	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.					
18.	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum.					
19.	Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.					
20.	Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.					
21.	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.					
22.	Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.					

23. Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.					
24. Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendiren demokratik liderliği benimserler.					
25. Üstün başarıları imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.					
26. Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.					
27. Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.					
28. İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.					
29. İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.					
30. İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.					
31. İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.					
32. İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.					
33. İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.					
34. İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.					
35. İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.					
36. İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar.					
37. İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.					
38. İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.					

Ek 4. Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 13/10/2020-E.9217



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu



Sayı :61923333/050.99/
Konu :27/03 Süleyman ÇALIŞIR

Sayın Süleyman ÇALIŞIR

İlgi : Süleyman ÇALIŞIR 15/09/2020 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 07.10.2020 tarihli ve 27 sayılı toplantısında alınan "03" nolu karar örneği ekte sunulmuştur.
Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Abdulvahit İMAMOĞLU
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu
Başkanı V.

3. Süleyman ÇALIŞIR'ın " Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılıkları Arasındaki İlişki (Balıkesir İli Örneği) " başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda Süleyman ÇALIŞIR'ın " Okul Yöneticilerinin Açık Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılıkları Arasındaki İlişki (Balıkesir İli Örneği) " başlıklı çalışmasının Etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Evrak Doğrulamak için : <http://193.140.253.232/envision.Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEL5BP4BE>

Etik Kurulu Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:
sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr
Tel:0264 295 50 00 Faks:0264 295 50 31
E-Posta :ozellikalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ :www.sakarya.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.