

Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi*

An Investigation of Teacher's Perception of Organizational Creativity and Ethical Leadership Perceptions

Celal Teyyar UĞURLU **, Neslihan CEYLAN ***

Özet: Bu araştırmanın amacı ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin algıladıkları etik liderlik davranışlarının örgütsel yaratıcılıkları ile ilişkisi olup olmadığını incelemektir. Ayrıca ortaöğretim kurumlarının örgütsel yaratıcılıklarında, öğretmenlerin bireysel ve yönetsel yaratıcılık algıları öğretmenlerin demografik (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş, okul türü) özellikleri açısından incelenmiştir. Araştırmanın, çalışma grubunu 2011–2012 eğitim-öğretim yılı Sivas ili merkezinden seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenen Anadolu-Fen liseleri, genel liseler ve özel liselerde görev yapan 300 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada iki veri toplama aracı kullanılmıştır. Bunlardan biri “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği”, diğeri ise “Etik Liderlik Ölçeği”dir. Araştırmada verilerin çözümlenmesi için betimsel istatistiklerden t testi, ANOVA testi, korelasyon ve basit regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algıları ile yöneticilerine ilişkin etik liderlik algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin etik liderlik algılarının öğretmenlerin bireysel yaratıcılık algılarıyla ilişkisi yokken yönetsel yaratıcılık algılarıyla 0.05 düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: örgütsel yaratıcılık, liderlik, etik liderlik.

Abstract: The aim of this study is to analyze whether there is a significant relationship between teachers' perceptions on ethical leadership behaviors of their managers and organizational creativity.. Also, teachers' individual and administrative creativity perceptions were analyzed regarding demographic features of teachers (gender, age, education, branch, kind of school). The study group of the research includes 300 teachers, selected randomly from private and state high schools, Anatolian and Science High Schools in Sivas during the education year 2011 – 2012. “Organizational Creativity Scale” and “Ethical Leadership Scale were used to collect the data”. In order to analysis the data in research, t test, ANOVA test, correlational and simple regression analysis were performed. As a result of analysis, it has been observed that teachers' organizational creativity perceptions and their ethical leadership perceptions of their managers were at medium level. It is concluded that while there is low relationship between teachers' ethical leadership perceptions about their managers and their personal creativity perceptions, there is a high level relationship with executive creativity perceptions.

Key Words: organizational creativity, leadership, ethical leadership

GİRİŞ

Örgütlerin yenilikler yaratacak, değişime ayak uyduracak, bilgi ve teknoloji üretecek, sorunlara farklı çözümler getirecek yaratıcı bireylere ihtiyacı vardır (Düren, 2000; Yıldırım, 2007). Örgütler hızla büyüyen, yeni ve etkili rakiplerine karşı rekabet avantajını devam ettirebilmek için yaratıcılık ve yenilikle ilgilenmek durumundadırlar (Cengiz, Acuner ve Baki, 2007).

* Bu araştırma, 24-26 Mayıs 2012 tarihleri arasında Malatya’da düzenlenen 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi’nde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

** Doç.Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sivas-Türkiye, celalteyyar@yahoo.com

*** Yüksel Lisans Öğn., Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas-Türkiye egitim09@gmail.com

Liderler farklı liderlik davranışları sergileyerek iş görenlerin yaratıcılıklarını artırabilirler. Bu liderlik özelliklerinden biri de etik liderlik davranışlarıdır.

Toplum değişen yeni yaşam koşulları ile birlikte yeni düzenleme ve arayışlara girmektedir. İnsan ilişkilerinde taraflar birbirlerine karşı daha korunaklı olmayı ön plana çıkarmaktadırlar. Kimi zaman gelenek, kimi zaman örf kimi zaman ise etik ilkelerle insan ilişkilerinin doğası şekillenir. Günümüzde dilimize yerleşen, davranış ve sözlerin doğruluğu, istendikliği ölçüsünü ifade eden bir kavram olarak “etik” günlük hayatta daha çok karşımıza çıkmaya başlamıştır (Uğurlu, 2012a). Bir değer olarak etik, toplumsal yaşamın öncelleri olarak insan ilişkilerini yönetirler. Bu bağlamda insan için “önemli olan nedir” sorusu farklılaşır (Uğurlu, 2012b). Örgüt ortamındaki çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarından etkilenmemeleri mümkün değildir. Özellikle yöneticilerin liderlik davranışları çalışanların yaratıcılıklarını örgüt ortamında sergilemeleri için bir fırsat oluşturabilir.

Örgütler çalışanlarının yaratıcılıklarının artırılması için çalışma ortamlarını düzenleme, kişilerarası ilişkilerin niteliğini artırma gibi durumları önemseme durumundadırlar. Bu araştırmada lise öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin etik davranışları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri betimlenmiş ve etik liderlik ile örgütsel yaratıcılık arasındaki yordama düzeyi açıklanmıştır.

Etik ve Etik Liderlik

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini (İnal, 1996). Furman’a göre (2004) etik, eğitimcilerin günlük yaşamlarında ve okuldaki iş yaşantılarında uymak durumunda oldukları sorumluluktur. Etik, her şeyden önce istenecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısıyla bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da neyin yapılmayacağı; neyin isteneceği ya da neyin istenmeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunmayacağı bilinmesidir (Aydın, 2002). Etik kişisel yaşamı yansıtan, insanın yaşam alanı içinde kendi yaşam kurallarını oluşturduğu değer ve ilkeler bütünü olarak da ifade edilebilir. İnsan insana ilişkilerin odağında etik ilkeler ve davranışlar aramak mümkündür.

Etik liderlik; örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendirmek için etik standartlar geliştiren, değerlerle etik standartları bütünleştiren ve bu etik standartları etkili şekilde uygulayan bir liderlik biçimidir (Connock ve Johns, 1995). Etik liderler, değer ve etik bilinci oluşturmalı, ortak değerleri düzenli biçimde dile getirerek bunların herkesçe benimsenmesini sağlamalıdır. Sorumluluklarını paylaşmalı, sorumluluk paylaştığı kişileri etik değerlere uygun davranma konusunda izlemelidir. Etik lider özü ve sözü ile örnek olmalıdır. Etik değerlere sahip insanlara fırsat tanınmalı, uygulamalarında etik algı düzeyi yüksek kişilere öncelik vermelidir (Yaman, 2010).

Etik liderlik davranışı, uygulandığı ortamda adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, dürüstlük, saygı, şefkatli olma, sorumluluk duygusuna sahip olma, örgütsel yaratıcılık davranışlarına neden olarak örgüt çalışanlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. “Etik ilkeler insanları etik olmayan davranışlarından vazgeçirmek için işe koşullar, etik ilkeler örgütsel değerlerden etkilenerek iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını yükseltir” (Hunt, Wood ve Chonco, 1989). Günümüzde birçok örgüt etik ilkelere sahiptir ve kendi çalışanlarının etik eğitimini önemserler (Wells ve Schminke, 2001). Yöneticilerin, etik davranışların örgüt ortamında kök salmasını sağlamada etkisi kaçınılmazdır. Söz konusu etki örgüt ortamında çalışanların yaratıcılıklarını harekete geçirici bir sonuç yaratabilir. Yaratıcılığın oluşmasında önkoşul yaratıcı bir önder ve yaratıcı bir örgütsel ortam ön kabuller olarak görülebilir. Yönetici ve yönetilen arasındaki ilişkilerin açıklığı, çift yönlü iletişim, karara katma, empatik tutum ve davranışlar yaratıcılığın örgüt ortamında yaşam bulması için gerekli karar ve uygulamalardır.

Okul liderleri etik üzerinde etkisi olan durumları: Irkçılık ve kökten dincilik, cinsiyet eşitsizliği, cinsel taciz, şiddet, aile, çocukların suistimali, bilgi ve iletişim teknolojileri, okul yönetiminde yenilikler (Dempster ve Berry, 2003) gibi istenmeyen davranışlar olarak görmektedirler. Etik, günlük yaşamda uyulmak zorunda olan ahlaki sorumluluklar olarak okul

müdürlerinin de gündemini meşgul etmektedir. Çünkü okul müdürleri hem öğretmenleri hem de öğrencileri üzerinde değer yaratmaya çalışırlar. Okulun çalışanları olarak öğretmenler okulda oluşturulan değerler çerçevesinde yaşarlar. Öğretmenlerin kendilerini istedik değerlerin içerisinde bulması onların okulları ile olan ilişkilerinin doğasını ve yaratıcılıklarını etkileyebilir.

Yaratıcılık

Yaratıcılık sözcüğünün İngilizce olarak 'creativity' Latince olarak 'create' sözcüğünden gelir. Bu sözcük doğurmak, yaratmak, meydana getirmek demektir (Balay, 2010). Amaible'a göre (1983) bir ürün ya da bir davranış yeni ve uygun, verilen görev açısından değerliyse ve birey çözüme ulaşmak için yollar bulup geliştiriyorsa bu ürün ya da davranışın yaratıcı olduğuna karar verilebilir (Ijiri, 1988). Yaratıcılık, bir insanın bilgi ve deneyimlerinin birikimini kullanarak yeni çözümler yeni sonuçlar üretebilme yeteneği, var olmayan özgün bir şeyin düşünülmesi, yeni ve farklı fikirlerin ortaya konulması (Gümüştuyu, 2004), yeni bir düşünce şeması içinde, yeni yaşantılar, deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisi (Genç, 2007), yenilik yapma, risk alma, farklılık yaratma, bilinenin ötesine geçme, alışılmış olanı terk etme süreci (Balay, 2010), alışık olunmayan tarzda algılama, geleneksel ve kalıplaşmış düşünce şeklinin dışına çıkma (Yahyagil, 2001) olarak tanımlanmaktadır.

Bireysel Yaratıcılık

Bireysel yaratıcılık, gelecekte kişinin neler yapabileceğine dair işaretler veren kapasitesini gösterir. Kişinin sahip olduğu enerji, bağımsız düşünme becerisi, özgün fikirleri, bir işi başarma güdüsü, sosyal çevrenin ve ortamın etkileri gibi kişisel özellikler, bilişsel beceriler, içsel motivasyon ve çevrenin bir fonksiyonudur (Payne, 1990).

Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık, beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni bir hizmet, fikir veya süreçtir (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993). İşletmelerin başarılı olabilmeleri değişime ayak uydurmayı sağlayacak stratejik kıvraklık, yaratıcı zeka ve esneklik yetenekleri ile yapısal, teknolojik ve sosyal konularda yenilikler yapabilme kapasitesine bağlıdır (Düren, 2000). Bu nedenle, yöneticiler yaratıcılık sürecinin nasıl işlediğine ilişkin doğru bilgiye sahip olmalı ve yaratıcılığın var olabileceği bir ortamın nasıl oluşturulabileceğini bilmelidirler (Şimşek, 1999). Örgütsel yaratıcılığı sağlayan etmenlerden biri de yöneticinin yaratıcılığı destekleyen davranışlarıdır. Yaratıcılığı liderler ortaya çıkarır. Bu yüzden yönetici yaratıcı örgüt lideri olmalıdır. Yönetici, yaratıcı eylemleri desteklemeli, teşvik etmeli hatta bizzat kendisi başlatmalıdır (Gümüştuyu, 2004). Yöneticilerin liderlik davranışı sergilemeleri örgütsel ve bireysel yaratıcılıkların artmasına neden olabilir.

Örgütsel Yaratıcılıkta Liderin Rolü

Liderler, sergiledikleri davranışlarla, yaratıcılığın desteklenmesini sağlayan bir örgütsel iklimin oluşturulmasına katkıda bulunarak çalışanların yaratıcılığını etkilerler. Yaratıcılık, dinamik ve toleransın olduğu atmosferlerde gelişir (Çekmecelioğlu, 2005). Yaratıcı bir örgüt ortamı için yöneticilerin göstermesi gereken davranışlar aşağıda açıklanmaktadır.

Asta bir danışman gibi davranmak:

Yaratıcı özellikleri olan personel, bu özelliklerini ortaya çıkaracak şekilde yönetilmelidir. Bunun için de yönetici astı yaratıcılık konusunda teşvik etmeli, astına teknik bilgi ve beceri konusunda bir danışman gibi davranmalıdır (Gümüştuyu, 2004).

Otonomi ve özgürlük:

Yöneticinin personeline yaptıkları işe ilişkin bazı özgürlük alanlarını tanıması onların hareket serbestliğini artıracak ve yaratıcı düşüncelerinin harekete geçmesini sağlayacaktır (Eren ve Gündüz, 2002).

Ödüllendirme sistemi:

Yaratıcı çabaları desteklemeyen, bu çabaları ödüllendirmeyen yöneticiler yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir. Oysa yöneticiler, başarılı olsun ya da olmasın yaratıcı çabaları desteklemeye ve takdir etmeye özen göstermelidirler. İnsanlar belli bir süre için kendilerini teşvik eden bir unsur olmaksızın da işlerini ilginç ya da heyecan verici bulabilirler. Ama bu tür bir tutkuyu canlı tutmak amacıyla birçok insan yaptığı işin örgüt için önemli olduğunu hissetmek ister. Bu nedenle yaratıcı örgüt yöneticisi dışsal ödülleri uygun şekilde ayarlamalı ve içsel güdüleyicilerle desteklemelidir (Gümüşsuyu, 2004).

İletişim ve bilgi paylaşımı: İletişim, bir kişinin diğer bir kişiye bilgi, haber, veri aktarmasıdır. İletişim sürecini kullanarak insanlar birbirleri ile ilişki kurarlar. Bir örgütte yöneticilerin çalışanlarına istediklerini yaptırması doğru iletişim kurmalarıyla mümkündür. İletişim kanallarının açık olduğu bir örgütte çalışanlar gereksinim duydukları haberleri kolaylıkla elde edebilirler (Eren ve Gündüz, 2002).

Yeterli kaynak sağlamak:

Zaman ve maddi kaynaklar yaratıcılığı etkileyen iki önemli unsurdur. İnsanları doğru işlere yerleştirmek kadar bir ekibe ya da projeye ne kadar süre ve maddi kaynak ayrılacağı da yaratıcılığı etkileyecektir (Gümüşsuyu, 2004). Söz konusu yönetici davranışlarında görülmesi gerekli liderlik davranışları yaratıcılığı harekete geçirerek örgütün dinamik ve dirik bir yapıya kavuşmasına neden olacaktır.

Liderlik ve Yaratıcılık İlişkisi

Örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde lider ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin olumlu yönde olması önemlidir (Chang ve Chiang, 2007). Lider davranışlarının niteliği örgüt üyelerinin örgütlerine yönelik davranışlarının belirleyicisi olabilir. Oldham ve Cummings (1996), yöneticilerin çalışanlarını dinleyen ve cesaretlendiren davranışlarının çalışanların yaratıcılıklarını olumlu etkilediğini; Cengiz, Acuner ve Baki (2006) örgütsel yaratıcılığı belirleyen en önemli faktörün yönetim desteği olduğunu; Einsteine ve Hwang (2007) otonomiye verilen örgütsel destek ve açık iletişimin yaratıcılığı etkilediğini; Nystrom, Ramamurthy ve Wilson (2002) demokratik ve işbirlikçi liderlik özelliklerinin varlığının yaratıcılığı desteklediğini; Jung, Chow ve Wu (2003) çalışanların yeni ürün ve uğraşlarının içsel ve dışsal olarak ödüllendirilmesinin yaratıcılıkları sürekli olarak artıracığını; Madjar, Oldham, ve Pratt (2002) liderlerin çalışanlara sergilediği teşvik, destek, iletişim gibi davranışlarının onların yaratıcılığını üst düzeye çıkaracağını ifade etmişlerdir. Yılmaz ve Karahan'a göre (2010) ise vizyon odaklı liderlik davranışı örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkilemektedir. Karşı'ya göre de (2004) lider, gücünü etik ilkelere uygun olarak kullandığında örgüte bağlılık ve güven artmaktadır.

Etik liderlik davranışlarının örgütlerde örgütsel bağlılık (Gül, 2003; Brown, 2007), ödev ve sorumluluk (Brown, 2007), güven (Yılmaz, 2006), tarafsızlık (Kentsu, 2007), motivasyon (Harsman& Harsman, 2008) yaratıcılık gibi örgüt değişkenleri yordadıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin etik liderlik algıları ile bireysel, yönetsel ve örgütsel yaratıcılık ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada aynı zamanda bazı değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş, okul türü) ile okullardaki örgütsel yaratıcılık düzeyi arasındaki ilişkinin betimlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Öğretmenlerin, yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranışı algıları ile örgütsel yaratıcılık algıları (*bireysel ve yönetsel* boyutlarda) ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin, örgütsel (bireysel ve yönetsel) yaratıcılıkları ile yöneticilere ilişkin algılanan etik liderlik davranışları demografik (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş, okul türü) değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin, yöneticilerine ilişkin algıladıkları etik liderlik davranışları ile örgütsel yaratıcılık ve alt boyutları arasında ilişki var mıdır?

4. Öğretmenlerin, yöneticilerine ilişkin algıladıkları etik liderlik davranışları örgütsel yaratıcılığın anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

YÖNTEM

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi ve ilişkisel tarama (survey) stratejisi kullanılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin; bireysel ve yönetsel boyutlardaki örgütsel yaratıcılık algıları ile etik liderlik algılarının; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş, okul türü değişkenlerine göre farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Ayrıca çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin algıladıkları etik liderlik davranışları ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu nedenle, çalışma ilişkisel tarama modelindedir.

Araştırma 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Sivas merkezdeki Anadolu liseleri, fen lisesi, genel liseler ve özel liselerde görev yapan öğretmenlerden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Bu okullardan 9'u genel lise, 6'sı Anadolu lisesi, 1'i Fen lisesi ve 3'ü özel lisedir. Araştırma yapılan okullardan; genel liselerde 397 ve Anadolu liseleri ve fen lisesinde 211 ve özel liselerde 70 öğretmen olmak üzere toplam 678 öğretmen görev yapmaktadır. Çalışma grubu olarak kendini örnekleyen evren çerçevesinde öğretmenlere (n=460) ölçekler elden dağıtılmıştır. Söz konusu ölçeklerden geri dönüşü olan ve işlenmeye değer 300 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak öğretmenlerin bireysel yaratıcılıkları ile yönetsel yaratıcılıklarını belirlemek amacıyla Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği ve öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin algıladıkları etik liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla geliştirilen 'Etik Liderlik Ölçeği' kullanılmıştır.

Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği

Balay (2010) tarafından geliştirilen Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği (ÖYÖ) öğretmenlerin bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarda örgütsel yaratıcılık algı düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek üç faktörlüdür (bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık). Balay (2010) tarafından, iç tutarlılık katsayısı alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve birinci faktör için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı ,92 iken aynı katsayı ikinci faktör için ,93 üçüncü faktör için ise ,95 olarak belirlenmiştir.

Etik Liderlik Ölçeği

Uğurlu ve Sincar (2010) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği (ELÖ) tek boyutlu olarak 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin tek faktör altında açıklanan varyansı % 60,05'tir. Ölçeğin güvenilirliğini kestirmek için hesaplanan Cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı ise ,93'tür.

Araştırmada öğretmenlerin okullarında yönetici etik liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık davranışı ve bunların alt boyutlarına ait değişkenlere ilişkin algı düzeylerini saptamak için aritmetik ortalamaya bakılmıştır. Örgütsel yaratıcılık ölçeğinden alınabilecek puanlar 27-135; bunun alt boyutlarından olan bireysel yaratıcılık için alınabilecek puanlar 16-80; yönetsel yaratıcılık için alınabilecek puanlar 11-55 puan arasındadır. Etik liderlik ölçeğinden alınabilecek minimum puan 24, maksimum puan ise 120'dir.

Veri Analizi

Orta öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin; bireysel ve yönetsel boyutlarda örgütsel yaratıcılık algı düzeylerini belirlemek ve öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin algıladıkları etik liderlik davranış düzeylerini belirlemek için öğretmen algılarının "aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapmaları (SS)" incelenmiştir.

Algı düzeylerinin kişisel ve örgütsel özelliğe göre değişip değişmediğini test etmek öncelikle normallik varsayımının sağlanıp sağlanmadığına bakılmıştır. Bu amaçla çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılarak değerlerin +1 ile -1 arasında olduğu ve normalliğin sağlandığı görülmüştür. Cinsiyet ve eğitim durumu değişkenleri açısından deneklerin ölçek maddelerine

verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için t testi yapılmıştır. Yaş, branş ve okul türü değişkenleri açısından deneklerin ölçek maddelerine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. ANOVA testi sonucunda “p” değerinin anlamlı çıkması sonucu, gruplar arasındaki farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için önce varyansların homojenliğine bakılmıştır. Dağılımın homojen olup olmadığını test eden Levene'nin Varyansların Homojenliği Testi (Levene's Test for Equality of Variances) sonucu, varyansların homojen olduğu boyutlarda post hoc testlerinden Bonferroni testi, varyansların homojen çıkmadığı boyutlar için post hoc testlerinden Dunnett'S T3 testi yapılmıştır. Değerlendirmede anlamlılık düzeyi .05 olarak benimsenmiştir.

Araştırmada her bir ölçeğe ilişkin değişkenler korelasyon analizine tabi tutulmuş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Korelasyon katsayılarının + ya da - olması ilişkinin yönünü belirlemede kullanılmıştır. Araştırma modelindeki etik liderlik davranışları ile örgütsel yaratıcılık değişkenlerinin birbirlerini ne kadar etkilediğini, açıkladığını test etmek için basit regresyon analizleri yapılmıştır (Büyüköztürk, 2007).

BULGULAR

Bu bölümde öğretmenlerin, yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranışı algıları ile örgütsel yaratıcılık algıları cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş ve okul türü değişkenlerine göre betimlenmiştir. Ayrıca etik liderlik davranışları ile örgütsel yaratıcılık ve alt boyutları arasında ilişki ile etik liderlik davranışlarının örgütsel yaratıcılığı yordama düzeyine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin Etik Liderlik ile Örgütsel Yaratıcılıklarına İlişkin Bulgular

Etik liderlik ile örgütsel yaratıcılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerine göre maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 1. *Yönetici Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri*

	N	Puan Aralığı	\bar{X}	SS
Örgütsel yaratıcılık	300	27-135	98,28	17,19
Bireysel yaratıcılık	300	16-80	54,56	11,33
Yönetimsel yaratıcılık	300	11-55	36,52	9,14
Etik liderlik	300	24-120	84,48	20,28

Tablo 1'de örgütsel yaratıcılığa ve bunun alt boyutları ile etik liderlik algılarına ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmiştir. Genel olarak öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algıları $\bar{X}=98,28$, örgütsel yaratıcılığın alt boyutlarından olan bireysel yaratıcılık algıları $\bar{X}=54,56$ örgütsel yaratıcılığın alt boyutlarından olan yönetimsel yaratıcılık algıları $\bar{X}=36,52$ ve öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin etik liderlik algılarının $\bar{X}=84,48$ olduğu görülmektedir. Puan aralıkları ile karşılaştırıldıklarında ortanın üzerine bir değere sahip oldukları söylenebilir.

Cinsiyet Değişkenine Göre Etik Liderlik İle Örgütsel Yaratıcılık ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışları ve örgütsel yaratıcılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	p
Örgütsel yaratıcılık	Kadın	127	96,66	20,036	-1,162	0,246
	Erkek	173	99,36	16,438		
Bireysel yaratıcılık	Kadın	127	60,16	12,697	-1,641	0,102
	Erkek	173	62,40	10,177		
Yöneltil yaratıcılık	Kadın	127	36,41	9,644	-0,195	0,846
	Erkek	173	36,63	8,730		
Etik liderlik	Kadın	127	83,52	21,938	-0,583	0,567
	Erkek	173	84,96	20,131		

Tablo 2'ye göre öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algıları ($t=-1,162$ $p>,05$), alt boyutlardan olan bireysel yaratıcılık algıları ($t=-1,641$ $p>,05$) ile yöneltil yaratıcılık algıları ($t=-,195$, $p>,05$) ve öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranışı algıları ($t=-,583$ $p>,05$) cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.

Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Etik Liderlik İle Örgütsel Yaratıcılıklarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin etik liderlik davranışları, örgütsel yaratıcılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Yaş Değişkenine Göre Yönetici Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Yaş	\bar{X}	n		KT	SD	F	p
Örgütsel yaratıcılık	34 ve altı	100,30	106	Gruplar arası	9934,824	2	16,848	,000
	35-42	95,94	107	Gruplar içi	87,567,656	297		
	43 ve üzeri	86,13	87	Toplam	97,502,480	299		
Bireysel yaratıcılık	34 ve altı	65,44	106	Gruplar arası	4199,313	2	18,181	,000
	35-42	61,92	107	Gruplar içi	34,299,657	297		
	43 ve üzeri	56,00	87	Toplam	38,498,970	299		
Yöneltil yaratıcılık	34 ve altı	34,80	106	Gruplar arası	1280,432	2	8,073	,000
	35-42	34,20	107	Gruplar içi	23,552,698	297		
	43 ve üzeri	30,00	87	Toplam	24,833,130	299		
Etik liderlik	34 ve altı	84,18	106	Gruplar arası	5001,805	2	5,919	,003
	35-42	82,57	107	Gruplar içi	125,497,192	297		
	43 ve üzeri	74,52	87	Toplam	130,498,997	299		

Tablo 3'te yer alan bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algıları [$F=16,848$, $p<,05$], bireysel yaratıcılık algıları [$F=18,181$, $p<,05$] yöneltil yaratıcılık algıları [$F=8,073$, $p<,05$] yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranışı algıları [$F=5,919$, $p<,05$] da yaşa göre anlamlı farklılaşma göstermektedir.

Anlamlı farklılaşmalar, örgütsel yaratıcılık, yöneltil yaratıcılık ve etik liderlik algılarında 34 yaş ve altı öğretmenlerle ($\bar{X}=100,30$), 43 yaş ve üzeri öğretmenler ($\bar{X}=86,13$) arasındadır. Örgütsel yaratıcılık, yöneltil yaratıcılık ve etik liderlik algılarında 35-42 yaş arası öğretmenlerle 43 yaş ve üzeri öğretmenler arasında anlamlı farklılık vardır.

Bireysel yaratıcılık bakımından anlamlı farklılıklar 34 ve altı yaşındaki öğretmenler ($\bar{X}=65,44$) ile 43 ve üzeri yaşındaki öğretmenler ($\bar{X}=56,00$) arasındadır. 35-42 yaş arası

öğretmenlerle ($\bar{X}=61,92$) 43 ve üzeri yaştaki öğretmenler ($\bar{X}=56,0$) arasında anlamlı farklılık daha düşük yaş grubu lehinedir. Öğretmenlerin yaşları arttıkça bireysel yaratıcılık ortalamalarının düştüğü görülmektedir.

Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Etik Liderlik İle Örgütsel Yaratıcılık ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin etik liderlik davranışları, örgütsel yaratıcılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4. *Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yönetici Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve t Testi sonuçları*

	Eğitim durumu	N	\bar{X}	SS	t	p
Örgütsel yaratıcılık	Lisans	269	93,96	18,10	2.437	,033
	Y.lisans	31	101,25	16,50		
Bireysel yaratıcılık	Lisans	269	60,81	11,17	-3.099	,002
	Y.lisans	31	67,38	11,28		
Yönetsel yaratıcılık	Lisans	269	33,15	9,04	-.413	,680
	Y.lisans	31	33,87	9,82		
Etik liderlik	Lisans	269	80,89	20,10	-.207	,837
	Y.lisans	31	81,93	27,13		

Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algısının eğitim durumuna göre değişip değişmediğini test etmek için yapılan t testinde ($t=.437$, $p<.05$) anlamlı bir farklılaşma görülmektedir (Tablo 4). Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ($\bar{X}=101.25$) görüşleri lisans mezunu öğretmenlerden anlamlı düzeyde ($\bar{X}=93.96$) farklılaşmaktadır. Etki büyüklüğünü bulmak için hesaplanan η^2 değeri= 0.0031 ($\eta^2<.01$) olduğundan eğitim durumunun öğretmenlerin örgütsel yaratıcılıklarına zayıf etkisi olduğu söylenebilir.

Bireysel yaratıcılık boyutunda eğitim durumuna göre lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenler arasında anlamlı farklılık vardır ($t=-3.099$, $p<.05$). Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin bireysel yaratıcılık algıları ($\bar{X}=67.38$) lisans mezunu öğretmenlerin bireysel yaratıcılık algıları ($\bar{X}=60.81$) arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Etki büyüklüğünü bulmak için hesaplanan η^2 değeri = 0.015 ($.01<\eta^2<.06$) olduğundan eğitim durumunun öğretmenlerin bireysel yaratıcılıklarına küçük etkisi olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin yönetsel yaratıcılık algıları ($t=-.413$, $p>.05$) ile yöneticilerine ilişkin etik liderlik algıları ($t=-.207$, $p>.05$) eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Etik Liderlik İle Örgütsel Yaratıcılık ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin etik liderlik davranışları, örgütsel yaratıcılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5. *Branş Değişkenine Göre Yönetici Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve ANOVA Testi Sonuçları*

Değişken	Branş	\bar{X}	n		KT	SD	F	p
Örgütsel yaratıcılık	Matematik	98,86	52	Gruplar arası	9227,927	3	10,314	,000
	Fen grubu	83,48	58	Gruplar içi	88274,553	296		
	Sosyal bilimler	96,81	100	Toplam	97502,480	299		
	Diğer	97,24	90					
Bireysel yaratıcılık	Matematik	65,25	52	Gruplar arası	4166,763	3	11,975	,000
	Fen grubu	54,13	58	Gruplar içi	34332,207	296		
	Sosyal bilimler	62,98	100	Toplam	38498,970	299		
	Diğer	62,40	90					
Yönetimsel yaratıcılık	Matematik	33,61	52	Gruplar arası	1153,787	3	4,808	,003
	Fen grubu	29,34	58	Gruplar içi	23679,343	296		
	Sosyal bilimler	33,83	100	Toplam	24833,130	299		
	Diğer	34,84	90					
Etik liderlik	Matematik	81,23	52	Gruplar arası	6747,493	3	5,380	,001
	Fen grubu	71,51	58	Gruplar içi	123751,504	296		
	Sosyal bilimler	83,81	100	Toplam	130498,997	299		
	Diğer	83,86	90					

Tablo 5'e göre öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algıları [$F=10,314$ $p<.05$], alt boyutlardan olan bireysel yaratıcılık algıları [$F=11,975$ $p<.05$] ile yönetimsel yaratıcılık algıları ($F=4.808$, $p<.05$) ve öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranışı algıları [$F=5.380$ $p<.05$] branşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Birimler arası farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için yapılan testin sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algılarında matematik öğretmenleri ($\bar{X}=98.86$) ile fen grubu öğretmenleri ($\bar{X}=83.48$) arasında; sosyal bilimler grubu öğretmenleri ($\bar{X}=96.81$) ile fen grubu öğretmenleri ($\bar{X}=83.48$) arasında ve diğer branşlardaki öğretmenlerle ($\bar{X}=97.24$) fen grubu öğretmenleri ($\bar{X}=83.48$) arasında anlamlı farklılık vardır.

Öğretmenlerin yönetimsel yaratıcılık algılarında fen grubu öğretmenleri ($\bar{X}=29.34$) ile sosyal bilimler grubu öğretmenleri ($\bar{X}=33.83$); fen grubu öğretmenleri ($\bar{X}=29.34$) ile diğer branşlardaki öğretmenler ($\bar{X}=34.89$) arasında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin etik liderlik algılarında ise fen grubu öğretmenleri ($\bar{X}=71.51$) ile sosyal bilimler grubu öğretmenleri ($\bar{X}=83.81$); fen grubu öğretmenleri ($\bar{X}=71.51$) ile diğer branşlardaki öğretmenler ($\bar{X}=83.80$) arasında anlamlı algı farklılığı vardır. Öğretmenlerin bireysel yaratıcılık algılarında ise matematik öğretmenleri ($\bar{X}=65.25$) ile fen grubu öğretmenleri ($\bar{X}=54.13$) arasında, sosyal bilimler grubu öğretmenleri ($\bar{X}=62.98$) ile fen grubu öğretmenleri ($\bar{X}=54.13$) arasında ve diğer branşlardaki öğretmenlerle ($\bar{X}=62.40$) fen grubu öğretmenleri ($\bar{X}=54.13$) arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Branşlara göre öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklılık fen grubu öğretmenlerinin yaratıcılık ve etik liderlik algılarının düşük olduğu yönündedir. Sosyal bilimler grubu öğretmenleri, matematik öğretmenleri ve diğer öğretmenler grubundaki öğretmenlerin görüşleri fen bilimleri grubundaki öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Etik Liderlik ile Örgütsel Yaratıcılık ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin etik liderlik davranışları, örgütsel yaratıcılık ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analiz sonuçları Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. Okul Türü Değişkenine Göre Yönetici Etik Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve Bunların Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve ANOVA Testi Sonuçları

Değişken	Okul türü	\bar{X}	n		KT	SD	F	p
Örgütsel yaratıcılık	Özel lise	113,53	26	Gruplar arası	10983,786	2	18,852	,000
	Genel lise	91,32	153	Gruplar içi	86518,694	297		
	Anadolu-Fen	94,97	121	Toplam	97502,480	299		
Bireysel yaratıcılık	Özel lise	71,61	26	Gruplar arası	4396,152	2	19,143	,000
	Genel lise	58,46	153	Gruplar içi	34102,818	297		
	Anadolu-Fen	63,14	121	Toplam	38498,970	299		
Yönetsel yaratıcılık	Özel lise	41,92	26	Gruplar arası	2221,753	2	14,591	,000
	Genel lise	32,85	153	Gruplar içi	22611,377	297		
	Anadolu-Fen	31,83	121	Toplam	24833,130	299		
Etik liderlik	Özel lise	97,46	26	Gruplar arası	9466,816	2	11,615	,000
	Genel lise	81,69	153	Gruplar içi	121032,181	297		
	Anadolu-Fen	76,59	121	Toplam	130498,997	299		

Tablo 6’ya göre öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algıları (F=18.852, p<.05), bireysel yaratıcılık algıları (F=19.143, p<.05), yönetsel yaratıcılık algıları (F=14.591, p<.05) ve öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranışı algılarında (F=11.615, p<.05) okul türü değişkenine göre anlamlı farklılaşma görülmektedir.

Gruplar arasındaki farklılıkları bulmak amacıyla yapılan testler sonucunda, öğretmenlerin bireysel yaratıcılık algılarında özel lise (\bar{X} =71.61) ile genel lise (\bar{X} =58.46), özel lise (\bar{X} =71.61) ile Anadolu-Fen lisesi (\bar{X} =63.14) , Anadolu-Fen lisesi (\bar{X} =63.14) ile genel liseler (\bar{X} =58.46) arasında anlamlı farklılık vardır. Buna göre örgütsel yaratıcılık, yönetsel yaratıcılık ve yöneticilere ilişkin etik liderlik algılarında özel lise öğretmenleri ile genel lise öğretmenleri arasında, özel lise öğretmenleri ile Anadolu-Fen lisesi öğretmenleri arasında anlamlı farklılık vardır. Farklılıklar özel lise ve Anadolu-Fen lisesi lehine farklılık göstermektedir.

Yönetici Etik Liderlik Davranışı ile Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi

Öğretmenlerin yöneticilerinin etik liderlik davranışları, örgütsel yaratıcılık ve bunun alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerine ilişkin analiz sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Öğretmenlerin Yöneticilerine İlişkin Etik Lider Davranışları İle Örgütsel Yaratıcılık Algıları ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1.ÖY	2.BY	3.YY
1.Örgütsel yaratıcılık			
2.Bireysel yaratıcılık	,907**		
3.Yönetsel yaratıcılık	,852**	,553**	
4.Etik liderlik	,752**	,487**	,884**

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetici Etik Liderlik Davranışı değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde değişkenlerin birbiriyle olumlu ilişkide olduğu görülmektedir. Örgütsel yaratıcılık ile yönetici etik liderlik davranışı arasında yüksek bir ilişki ($r=0,752$, $p<.01$) görülmektedir.

Örgütsel yaratıcılığın alt boyutlarından olan bireysel yaratıcılık ile yöneticilerin etik lider davranışları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişkilidir ($r=0.487$, $p<.01$). Örgütsel yaratıcılığın diğer alt boyutu olan yönetsel yaratıcılık ile yöneticilerin etik lider davranışları pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişkilidir ($r=0.884$, $p<.01$).

Yönetici Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Yaratıcılığa Etkisi

Öğretmenlerin, yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranışı algı düzeyinin, örgütsel yaratıcılık algı düzeyi üzerine etkisine yönelik yapılan basit regresyon sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. *Yönetici Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Yaratıcılığı Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları*

	B	Beta	t	p	R	R ²
Sabit	42,065		15,237	,000		
Etik liderlik	,650	,752	19,695	,000	,752	,566

Yönetici etik liderlik davranışının, örgütsel yaratıcılığı yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, korelasyon katsayısı incelendiğinde yönetici etik liderlik davranışı ile örgütsel yaratıcılık arasında olumlu bir ilişki ($R= ,752$) olduğu görülmektedir. Tablo 8’deki verilere göre, yönetici etik liderlik davranışı örgütsel yaratıcılığın yordayıcısıdır ($R=0,752$, $R^2=0,566$, $p<.00$). Yönetici etik liderlik davranışı örgütsel yaratıcılığın yaklaşık %56’sını açıklamaktadır (Tablo 8).

Yönetici Etik Liderlik Davranışının Yönetsel Yaratıcılığa Etkisi

Öğretmenlerin, yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranışı algı düzeyinin, yönetsel yaratıcılık algı düzeyi üzerine etkisine yönelik yapılan basit regresyon sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. *Yönetici Etik Liderlik Davranışının Yönetsel Yaratıcılığı Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları*

	B	Beta	T	p	R	R ²
Sabit	1,983		2,009	,045		
Etik liderlik	,386	,884	32,691	,000	,884	,782

Yönetici etik liderlik davranışının, yönetsel yaratıcılığı yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, korelasyon katsayısı incelendiğinde yönetici etik liderlik davranışı ile yönetsel yaratıcılık arasında olumlu bir ilişki ($R=,884$) olduğu görülmektedir. Tablo 9’daki verilere göre, yönetici etik liderlik davranışı yönetsel yaratıcılığın önemli bir yordayıcısıdır ($R=0,884$, $R^2=0,782$, $p<.00$). Yönetici etik liderlik davranışı yönetsel yaratıcılığın yaklaşık %78’ini açıklamaktadır (tablo 9).

Yönetici Etik Liderlik Davranışının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi

Öğretmenlerin, yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranışı algı düzeyinin, bireysel yaratıcılık algı düzeyi üzerine etkisine yönelik yapılan basit regresyon sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. *Yönetici Etik Liderlik Davranışının Bireysel Yaratıcılığı Yordamasına İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları*

	B	Beta	t	p	R	R ²
Sabit	40,082		17,433	,000		
Etik liderlik	,264	,487	9,614	,000	,487	,237

Yönetici etik liderlik davranışının, bireysel yaratıcılığı yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre, korelasyon katsayısı incelendiğinde yönetici etik liderlik davranışı ile bireysel yaratıcılık arasında olumlu bir ilişki ($R=,487$) olduğu görülmektedir. Tablo 10'daki verilere göre, yönetici etik liderlik davranışı bireysel yaratıcılığın önemli bir yordayıcısıdır ($R=0,487$, $R^2=0,237$, $p<.00$). Yönetici etik liderlik davranışı bireysel yaratıcılığın yaklaşık %28'ini açıklamaktadır (Tablo 10).

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, elde edilen sonuçlar özetlenmiş ve elde edilen bulgular ışığında araştırmacı ve uygulayıcılara öneriler sunulmuştur.

Örgütsel yaratıcılığa ve bunun alt boyutları ile etik liderlik algılarına ilişkin aritmetik ortalamalara ilişkin sonuçlara göre, genel olarak öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algıları, örgütsel yaratıcılığın alt boyutlarından olan bireysel yaratıcılık algıları ve yönetsel yaratıcılık algıları ve öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin etik liderlik algılarının ortanın üzerinde bir değere sahip olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin etik liderlik algıları ile örgütsel yaratıcılık ve alt boyutlarında *cinsiyete* göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Etik liderlik ile ilgili sonuçlar Uğurlu'nun (2009) yapmış olduğu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Yöneticilerin etik davranışlarının farklı cinsiyetler için anlamlı bir farklılık oluşturmamasının yanında aritmetik ortalamaların benzer değere sahip olması cinsiyetin etik davranışları değerlendirmede etki sahibi olmadığı bulgusunu güçlendirmektedir. Bu durumdan etik davranışların evrensel içerik taşıdığı sonucuna ulaşılabilir. Öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin etik liderlik algılarının ise benzer araştırma sonuçları ile tutarlılık gösterdiği görülmektedir (Küçükkaraduman, 2006; Turhan, 2007; Kentsu, 2007; Uğurlu, 2009). Günümüzde insanlara amaç, değer, erdem, saygı, barış vb. temaların okul çatısı altında verildiği düşünüldüğünde bu benzerliğin tesadüf olmadığı düşünülmektedir. Etik davranışları güçlendirmek ve yaygınlaştırmak için; öğretmenlerle birlikte okul etik değerlerinin oluşturulması, okul yöneticileri ve öğretmenlerin birlikte etik davranış programlarını takip etmelerinin sağlanarak, yöneticilerin etik liderlik davranışları daha da güçlendirilmelidir (Uğurlu, 2009).

Öğretmenlerin etik liderlik, örgütsel yaratıcılık ve bireysel yaratıcılık algılarında öğretmenlerin yaşları arttıkça ortalamalarının düştüğü görülmektedir. Yaşa göre etik liderlik ile örgütsel yaratıcılık ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Singer ve Singer (1998) ergenlik döneminin bitmesiyle kişinin yaşının ilerlemekte ve toplumun adet, örf ve gelenekleri ile kişi toplumsal gerçekliğe yönelmekte ve böylece yaratıcılığının sınırlanmakta olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Kağıtçıbaşı (1999)'nın belirttiği gibi yaşla ikna olma arasındaki ilişkiye dair genel inanış, gençlerin ikna olmaya daha açık oldukları, bunun tersine yaşlıların düşüncelerinde daha ısrarlı oldukları ve yıllardır süregelen alışkanlıklarını kolay kolay değiştiremedikleri yönündedir. Buradan hareketle, yaşları ilerledikçe bireylerin fikirlerinin ve

farklı görüş açılarına karşı tutumlarının daha fazla sabit hale geldiği (Gülel, 2006) bunun sonucu olarak yaratıcılık için gerekli olan farklı görüş açısı geliştirme yetisinden uzaklaşmakta oldukları söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılığın alt boyutlarından olan bireysel yaratıcılık algıları örgütsel yaratıcılığın alt boyutlarından olan yönetsel yaratıcılık algılarından daha yüksek düzeydedir. Bu sonuç bireylerin, kendilerini diğerleriyle karşılaştırdıklarında birçok yönden olduğu gibi yaratıcılık yönünden de daha olumlu görme eğiliminde olmaları ile açıklanabilir (Balay, 2010). Bu bulgulara göre her birey psikolojik yönden kendi kişiliğini, benliğini diğerlerinden farklı ve bir anlamda daha üstün görme eğilimindedir (Yahyagil, 2001). Balay (2010)'a göre öğretmenlerin yönetsel boyuttaki örgütsel yaratıcılık algılarının, bireysel boyuta göre daha düşük düzeyde çıkmasının nedeni, iş yaşamında yöneticilerden beledikleri desteği yeterli bulmalarına bağlanabilir. Celep (2004) tarafından yapılan araştırmada da bu görüşü destekleyen bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmaya göre ülkemizdeki iş görenlerin, yüksek başarı ve performansla ulaşmada en çok üstlerinin desteğine gereksinim duydukları, bu desteğin yetersiz algılandığı durumlarda risk almaktan çekindikleri, daha fazla yönetsel destek sağlanması durumunda bireysel ve örgütsel olarak daha başarılı olacaklarını düşündükleri bulunmuştur.

Eğitim durumu değişkeni açısından, öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve bireysel yaratıcılık algılarının farklılaştığı görülmektedir. Öğretmenlerin lisans mezunu olma durumları ile lisansüstü mezunu olma durumları arasında lisansüstü mezunu öğretmenler lehine anlamlı farklılaşma görülmüştür. Lisansüstü mezunu öğretmenlerin yaratıcılık konusundaki algıları daha yüksektir.

Branş değişkeni açısından etik liderlik, örgütsel yaratıcılık, bireysel yaratıcılık ve yönetsel yaratıcılık ile ilgili olarak matematik branşı, sosyal alanlar branşı ve diğer alanlar branşı olarak sınıflandırılan branşların etik liderlik, örgütsel yaratıcılık, yönetsel yaratıcılık ve bireysel yaratıcılık ile ilgili karşılaştırmalarda matematik branşı, sosyal alanlar branşı ve diğer branşlar lehine anlamlı farklılaştığı görülmektedir.

Okul türü değişkenine göre etik liderlik, örgütsel yaratıcılık, bireysel yaratıcılık ve yönetsel yaratıcılık algıları anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılıklar özel liselerin genel liselere ve Anadolu-Fen Liselerine göre; Anadolu-Fen Liselerinin ise genel liselere göre anlamlı farklılaştığı görülmüştür.

Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetici Etik Liderlik Davranışı değişkenleri arasındaki korelasyon katsayısı sonuçları değişkenlerin birbiriyle olumlu ilişkide olduğunu göstermektedir. Örgütsel yaratıcılığın alt boyutlarından olan bireysel yaratıcılık ile yöneticilerin etik lider davranışları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki oğlunu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak örgütsel yaratıcılığın diğer alt boyutu olan yönetsel yaratıcılık ile yöneticilerin etik lider davranışları arasındaki sonuç pozitif yönlü yüksek düzeydedir.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin etik liderlik davranışı algıları örgütsel yaratıcılığın ve bunun alt boyutlarından olan bireysel yaratıcılık ve yönetsel yaratıcılığın önemli bir yordayıcısıdır. Yöneticilerin etik lider davranışlarının örgütsel yaratıcılık ve bunun alt boyutlarından olan bireysel yaratıcılık ile yönetsel yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu ve bu değişkenin örgütsel yaratıcılığı arttıracakını göstermiştir. Araştırmada istatistiksel olarak oldukça yüksek regresyon payı ile doğrulanan ve en çok dikkati çeken bulgu, etik lider davranışı algılarının bireysel yaratıcılığı düşük oranda açıklarken, yönetsel yaratıcılığı çok yüksek oranda açıklamasıdır. Bu durum bireysel yaratıcılığın daha çok bireyin kendisine bağlı nedenlerden etkilenebilecekken yönetsel yaratıcılığın büyük oranda yönetici davranışlarından ve yöneticilerin oluşturdukları örgüt içindeki yaratıcı iklimden etkileneceğini göstermektedir.

Brown (2004)'a göre, yaratıcı okullar için etik ve ahlaki zorunlulukların neler olduğunu anlamak ve bunu talep etmek gerekir. Çalışanlara doğru, dürüst ve saygılı davranıldığı zaman çalışanlar kendisini güvende hissedecek ve bireysel olarak kendilerinde var olan yaratıcılıklarını uygun ortamlarda sergileyebileceklerdir. Ya da çalışanlar ödül ve cezaların dağıtımına ilişkin doğru ve adil algılamalar içerisinde olurlarsa örgütte sergiledikleri yaratıcı davranışlarında yöneticilerinden olumlu dönüt alacaklarını bilirler ve bu şekilde yaratıcı okul ortamları

oluşturulabilir. Örgüt içinde yaratıcılığın sağlanması ve geliştirilmesi için en belirleyici koşul yöneticilerin davranışlarının etik lider özellikleri sergilemesi ile yöneticinin içinde bulunduğu iş grubunu yaratıcılığa yönlendirecektir.

Elde edilen bu sonuçlar bize yaratıcılık ile lider davranışları arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Eğitim örgütleri, rekabet avantajı kazanmak ve yaşamını sürdürmek için yaratıcılığı bir araç olarak kullanabilecektir. Eren ve Gündüz'e göre (2002) örgütlerin yaratıcı olmalarını sağlayacak olan, örgüt çalışanlarıdır. Yaratıcılık, yaratıcı bireyin bir ürünü ve faaliyettir. Bu nedenle insan kaynağı o çok önemli bir varlık olarak görülmeli, onların yaratıcı potansiyellerini açığa çıkarmalarını ve geliştirmelerini sağlayacak iş ortamları hazırlanmalıdır. Bu nedenle yöneticiler yaratıcılığı teşvik eden ve cesaretlendiren bir anlayışa sahip olmalı, kişileri hedeflere ulaşma konusunda seçecekleri yol ve yöntemler konusunda özgür bırakmalı, takım çalışmasının önemini kavramalı ve yaşama geçirmelidir.

Bu araştırmadan da anlaşılacağı üzere örgütsel yaratıcılık, liderlik ile ilişkili olduğu gözlenen, ancak son derece karmaşık süreçleri içeren bir kavram olduğundan bu alanlarda yeni araştırmaların yapılması önerilebilir. Özellikle farklı liderlik türleri ile örgütsel yaratıcılık ilişkisi araştırılabilir. Örgütsel yaratıcılık, görece işletme sektöründe daha çok çalışılmasına rağmen, eğitim örgütleri düzeyinde daha az çalışıldığı görüldüğünden, konunun özellikle özel okullar-devlet okulları, özel üniversiteler-devlet üniversiteleri ve merkez üniversiteler-taşra üniversitelerinin karşılaştırılması şeklinde araştırılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Akın, M. (2010). Personeli güçlendirme, örgüt iklimi ve yaratıcı kişilik özelliklerinin örgüt düzeyinde yaratıcı çıktılar üzerindeki etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29 (2), 211-238.
- Aydın, İ. (2002). *Yönetim, mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A.
- Balay, R. (2010). Öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43 (1), 41-78.
- Baykul, Y. (1996). *İstatistik metodlar ve uygulamalar*. Ankara: Anı.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi elkitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem A.
- Brown, K.M. (2004). Leadership for social justice and equity: weaving a transformative framework and pedagogy. *Educational Administration Quarterly*, 40 (1), 77-108.
- Brown, M.E. (2007) Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfall, *Organizational Dynamics*, 36 (2), 140-155.
- Connock, S. & Johns, T. (1995). *Ethical leadership*. London, Cromwell Pres.
- Cengiz, E. Acuner, T. Baki B. (2007). Örgütsel yaratıcılığı belirleyen faktörler arası yapısal ilişkiler. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 98-121.
- Cengiz, E.; Acuner, T. ve Baki, B. (2006). Liderlerin sahip oldukları duygusal zekanın örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 421-432.
- Celep. C. (2004). Örgütsel öğrenme açısından Türkiye Üniversiteleri. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya*.
- Chang, W & 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. 12Th to 15Th November 2007.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 23-39.
- Demster, N., & Berry, V. (2003). Blindfolded in a minefield: principals' ethical decision-making. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 457-477.
- Düren, Z. (2000). *2000'li yıllarda yönetim*. İstanbul: Alfa.
- Einsteine, P. & Hwang, K. P. (2007). An appraisal for determinants of organizational creativity and impacts on innovative behavior. *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia, 1041-1055.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. ve Gündüz, H. (2002). İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, 65-84.

- Furman, G.C.(2004) The ethic of community. *Journal of Educational Administration*. 42 (2), 215-235.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. 3. Baskı, Ankara: Seçkin
- Gül, H. (2003) *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Günel, G. (2006). *Sınıf öğretmenliği adaylarının yaratıcılık düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Pamukkale Üniversitesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Gümüştü, Ç. (2004). *Örgütsel yaratıcılık kültürü, bir iktisadi devlet teşekkülünde örnek olay çalışması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi,, Ankara.
- Harsham, C.L., & Harsham, E.F. (2008) The gordian knot of ethics: understanding leadership effectiveness and ethical behavior, *Journal of Business Ethics*, 78, 175–192.
- Hunt, S.D., Wood, V.R., & Chonco, L.B. (1989) Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53 (3), 79-90.
- Ijiri, Y. (1988). *Note on the essence of creative and innovative management in creativity and strategy in mid sized firms*. New Jersey: USA.
- Jung, D.I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The Role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypothese and Some Preliminary Finding. *The Leadership Quarterly*, 14 (4-5), 525-544.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel.
- Karlı, M.D. (2004). *Yönetimsel etkililik*. Ankara: Pegem.
- Kentsu, J. (2007) *Okul yöneticilerinin kişilik özelliklerinin örgütsel etik üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Küçükkaraduman, E.(2006). *İlköğretim okul müdürlerinin etik davranışlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home?: The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 757–767.
- Nystrom P.C., Ramamurthy K., & Wilson A.L. (2002). Organizational context, climate and innovativeness: Adoption of imaging technology. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19, 221-247.
- Oldham, G., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy Of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- Payne, R. (1990). *The effectiveness of research teams: A review*. Innovation and Creativity at Work, New York: John Wiley.
- Pehlivan, İ. (1997). Bireysel ve örgütsel gelişme aracı olarak hizmet içi eğitim. *Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Anne İdaresi Dergisi*. 30 (4).
- Singer, D. G. & Singer, J. L. (1998). *Çocuklarda yaratıcılığın gelişimi*. (Çev.:Cihanşümul, N.). İstanbul: Gendaş
- Şimşek, M. Şerif. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel
- Turhan, M. (2007). *Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Uğurlu, C.T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerinin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Uğurlu, C.T. ve Sincar, M. (2010). Yönetici etik liderlik ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. V. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Uğurlu, C.T. (2012a). İlköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici etik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 36 (2), 203-213.
- Uğurlu, C.T. (2012b). Öğretmenlerin forum sayfalarında karşılaştıkları etik sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (3), 737-758.
- Üstündağ, T. (2002). *Yaratıcılığa yolculuk*. Pegem A
- Woodman, R. W. Sawyer, J.E. & Griffin R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2), 293-317.
- Yahyagil. M. Y. (2001). Örgütsel Yaratıcılık ve yenilikçilik. *Yönetim*, 38, 7-16.
- Yaman, A. (2010). İç denetçinin yeni rolü; Etik liderlik. *Denetim*, 5, 9-16.

- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), 145-155.
- Wells, D., & Schminke, M. (2001) Ethical development and human resources training An integrative framework, *Human Resource Management Review*, 11, 135-158.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In global competitive world, rapid changes occur and the most important factor for organizations to survive is to create something different and not to fall behind in this competition. Leaders have to take the workers' creativity up to the best level through displaying ethical leadership features in order not to fall back in competition. Ethical leadership is a kind of leadership that develops ethical standards to direct workers of organization, combines values with ethical standards and applies these ethical standards effectively (Connock and Johns, 1995). Organizational creativity is a valuable, beneficial idea or a process that is established by individuals working together in complex social systems (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). A manager who encourages creativity, should develop a creative organization climate. He should decide quickly, listen to someone carefully and well. She should accept new ideas, and benefit from previous experiences of workers. She should undertake the risks of his subordinates (Aytaç, 2005). Schools may have an effect on teachers' creativity by means of ethical leadership behaviors of their managers. It is aimed at presenting the relationship of individual and organizational creativity through ethical leadership perceptions, Together with some demographic variables (gender, age, education, branch, kind of school) and organizational creativity level at schools.

Method

In this study, quantitative research method and relational survey strategy are used. In the research, it is examined whether there are some differences between teachers' organizational creativity perceptions in individual and executive and ethical leadership perceptions in according with such variables as gender, age, education, branch, kind of school. In addition, the relation between teachers' perceptions of organizational creativity and leaders' ethical behaviours administrators is analyzed.

In the research, The study group includes 300 teachers in 2 private high schools, 5 high schools, 5 Anatolian High Schools selected randomly in Sivas in 2011 – 2012 school years. A research, as data collection tool, Organizational Creativity Scale, developed by Balay (2010), is used to determine individual creativity and executive creativity of organization, and Ethical Leadership Scale, developed by Uğurlu and Sincar (2010), is used to determine ethical leadership behaviors about their managers.

Some descriptive statistics are calculated with the help of SPSS package program for the analysis and evaluation of research findings. Among parametric tests, t test and one – way variance analysis are performed for looking whether perception levels change according to individual or organizational features and whether normality assumption is provided.

In the research, organizational creativity and sub – dimensions with variables about ethical leadership are put to correlational analysis and relations among variables are presented. Simple regression analysis is made to test how much variables in research model affect each other and define each other.

Findings

Examining teachers' organizational creativity perceptions, individual creativity, a sub dimension of organizational creativity, is near to upper limits while it is still lower than the executive creativity points, a sub- dimension of organizational creativity. It is seen that ethical leadership perceptions are above average.

A positive high relation is seen between organizational creativity and ethic leadership of managers. Ethical leadership behavior of manager explains 56% of organizational creativity and 23% of personal creativity while it explains 78% of executive creativity. Ethical leader behavior of manager is an important precursor of organizational creativity (especially executive creativity).

Result and Discussion

Examining teachers' organizational creativity perceptions, personal creativity, a sub – dimension of organizational creativity, is higher than executive creativity, also a sub – dimension of organizational creativity. This result shows that individuals tend to see everything more positively in creativity like they do in every sides when compared with others (Balay, 2010). According to these findings, every individual tend to see his personality differently and to see himself superior (Yahyagil, 2001).

Ethical leadership perceptions of teachers about their managers are above average. Ethical leadership perceptions of teachers are in coordination with similar research results. (Küçükkaraduman, 2006; Turhan, 2007; Kentsu, 2007; Uğurlu, 2009).

According to research findings, teachers' ethical leadership behavior perceptions about their managers are important precursors of organizational creativity, executive creativity and personal creativity. Ethical leadership behaviors of managers show a positive effect on organizational creativity and its sub – dimension, personal creativity, and an increase of organizational creativity. The finding that is the most important and confirmed with relatively high correlation is that ethical leadership behaviors explain creativity in low rates and explain organizational creativity in high rates. This shows that while personal creativity is affected mostly by individual himself, organizational creativity is affected behaviors of managers and the climate in organization.

According to Brown (2004), for creative schools, it should be understood what the ethical and moral obligations are and it should be demanded. When you behave in a gentle, honest and respectful to a worker, then they feel themselves in safe and they can present their creativity in suitable situations.

Or workers know that whenever they perform honest and fair perceptions, they will be aware that they will get better and creativity school environment may be formed.