

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN YARATICILIK İLE LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN ARAŞTIRILMASI \*

Doç.Dr.Ülkü UZUNÇARŞILI\*\*

Dr. Nurhayat ÖZDAYI\*\*\*

Örgütlerin geliştirdiği en değerli ürünün "düşün" olduğu sayılıştısından yola çıkan araştırmacılar 60'lı yılların başlarında psikoloji literatüründe ölçülmeye başlanan yaratıcılık kavramını örgüt ortamında incelemeye başlamışlardır.

Ancak örgütsel değişkenler ve yönetsel eylemleri konu alan yaratıcı düşünce ve yaratıcılık araştırmaları yenidir ve daha çok durum koşullarında sınanma aşamasındadır.

Yaratıcılık, yakın zaman kadar bireylere çekici gelen bir sihir, daha daha üstün yeteneklilik gibi kavramları çağrıştıran bir kişilik özelliği olarak bilinirdi. Ancak yaratıcılık alanındaki sistemli araştırmalar bireylerin yaratıcılıklarını kullanabilmeleri için geliştirilebileceklerini de ortaya koymaktadır. (Uzunçarşılı, 1994,S.1).

Çoğumuzun yetişkin bireyler olarak daha az yaratıcı davranışımızın nedeni alışkanlıklarımızın etkisinde kalmamızdır. Eğitim ve yaşantılarımızın sonucu düşüncemizi katılaştıran ketlemeler geliştirmektedir. Bu ketlemeler sorunlara imgesel yaklaşmamızı engellemektedir. Örgütlerde yaratıcılığın engeli ise değişmeden kalmaya direnen bir yönetim eski modellerin baskısı ve bunlara eklenen hiyerarşinin üst düzeydekine astlarına güvensizliği ve kurulu düzene bağlılığıdır.

Bir örgütte sorunların çözülmesi için gerekli usa vurma, imgelem ve yaratıcılık gibi nitelikler yalnız yöneticilerde değil, birçok üyelerde bulunabilir. Tersini düşünmek bu üyelerin düşünce gücünden yararlanmayı engeller (Mc Gregor 1960, s.201).

Örgüt için en iyi düşünülmüş strateji, örgütü yaratıcı bireylerle kadrolamaktır. Ancak yaratıcı bireyler sayıca azdır. Yüksek düzeyde hareketli, bağımsız, doyum sağlaması güç kişilerdir.

Çoğu zaman yaratıcı bireyler yaratıcı ve yenilikçi örgütlerin ortaya çıkmasına yetmezler. Hızla değişen çevreye uymak ve daha yaratıcı olmak için örgütlerin izlemesi gereken 4 kural vardır :[BİM1]

---

\* Bu araştırma 5-7 Eylül 1996 Uludağ Üniversitesi 3. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresinde sunulmuştur.

\*\* M.Ü. Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Başkanı

\*\*\* M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Görevlisi.

- 1- Aşırı yapılanmayı en kesin ve en az düzeye indirmek.
- 2- örgütsel ve bireysel girdileri en yüksek düzeye çıkarmak.
- 3- örgütü canlandırmak için yaratıcı katalizör bireyler kullanmak.
- 4- Yenilikçi davranışları ödüllendirmek (Kaprovski, 1972).

Bu yönden yaratıcı örgütler günlük işler konusunda yeterli güvenlik önlemlerine sahiptir. Yeni görüşlerin değerlendirilmesi için bağımsız üniteler oluştururlar. Yaratıcı fonksiyonları rutin fonksiyonlardan ayırırlar (Steiner 1962, Tuler 1991 s.66-67)

## YARATICILIK KAVRAMI

### Yaratıcılığın Tanımı:

Yaratıcılık, belki de tanımlanması en güç kavramlardan biridir. Ayrıca zaman içinde en yetersiz tanımlanmış ve ortak bir tanımı olmayan kavramdır. Değişik yazarlar tarafından farklı şekilde tanımlanmış olan yaratıcılık, farklı nitelikte birçok araştırmaya da esin kaynağı olmuştur (Samurçay 1981 s.19-27).

Yaratıcılık konusundaki bilimsel çalışmalar ise oldukça yenidir. Yaratıcılık konusundaki örgütsel ortam ve değişkenlerle yaratıcılığın, ilişkisini konu alan çalışmalar 1960'lı yıllarda başlamıştır.

Yaratıcılık öyle pek yalın tanımlara sığmayan karmaşık bir süreçtir. Yaratıcılık süreci tüm duygusal ve düşünsel etkinliklerde her türlü çalışma ve uğraşın içinde vardır. Yaratıcılık yalnız sanatsal süreçlerde ya da sanat eğitimi ve öğretimine ilişkin etkinliklerde rol oynayan bir yeti olmayıp insan yaşamının ve insanlığın evriminin tüm yönlerinde yer alan temel bir yetenektir. İnsan tarafından tamamlanmış her işte yaratıcılık bir temel öge olarak bulunmaktadır (San, 1985, s.9).

Yaratıcılığa ilişkin literatür üç farklı yönde gelişmektedir. Bunlardan ilki yaratıcılığı, kişiliği ya da bireyi tanımlama olarak ele almaktadır. Guilford, (1967), bilişsel alan, Mc Kinnan (1962), kişiliğe ilişkin, Dunnette (1967), Gough (1976) ve Torrence (1972), kavrama ile ilgili araştırmaları yer almaktadır. İkinci tür literatür örgütsel faktörlere ilişkin olarak gelişmiştir. Bu araştırmalar hangi faktörlerin yaratıcılığı arttırdığı ya da keşlediği üzerine odaklanmıştır L. Porter, E.Lawler, R.Hackman, C. Argyris araştırmaları bu alandadır. Üçüncü tür literatür ise eğitim ve gelişmeye yönelmiştir. Bireyler içsel yaratıcılıklarını kullanabilmeleri için yetiştirilebilir mi? Onlar böylece daha yaratıcı olabilir mi? soruları ile yola çıkmıştır Osborn (1963), Parnes (1969), Gordon (1956), Prince (1970) bu hareketlerin öncüleridir (Sungur 1992, s.19-20).

Daha önce de belirtildiği gibi yaratıcılık üzerinde yapılan araştırmalar büyük bir hızla artmaktadır. Ancak yaratıcılığın bilimsel bir tarifini vermekte veya tarifler üzerinde anlaşmada yazarlar güçlük çekmektedirler (Vernon ve diğerleri, 1977 s.66-84). Bu konuyu tartışırken yaratıcı faaliyetleri anlamaya yararlı olacak anlatımlar vermektedirler. Bunlardan T.P. Jones'dan alınan tanımdır. "Yaratıcılık bireye farklı ve üretici düşünce zincirlerini kullanarak

alışılmış düşünce zincirlerinden kopma gücü veren, sonuçları bireye ve muhtemelen başkalarına da yararlar sağlayan düşüncelerdeki esneklik, özgürlük ve duyarlılığın bir toplamıdır"

Vernon ve diğerlerine göre yaratıcılık kavramı sanatçıların, bilim adamlarının ve mucitlerin ve diğer bireylerin ortaya çıkardıkları olağan dışı veya benzersiz faaliyetler, tepkiler ve ürettikleri şeylere bağlanmaktadır. Ama yaratıcı ürünleri ortaya çıkanların birer "deha" olmaları şart değildir. Ürettikleri şeylerin tanımlamalarını ve takdir görmelerini sağlayacak oranda bir özgünlük veya önem derecesinde olması gerekmektedir (Arık, 1987 s.13).

Yöneticilerin yaratıcılık özelliklerinin yanında liderlik özelliklerinin de olması beklenmektedir. Liderlik yöneticilikle eş anlamlı bir kavram değildir. Her yöneticide liderlik niteliklerinin bulunması her zaman mümkün değildir. Liderlik niteliklerine sahip kişilerin yönetici olmaları, onların başarılı bir yönetici olmalarına da yol açar. Yöneticilik sorunlarla başa çıkma, örgütte düzen sağlamaktır. (Türkmen, 1996, s.58)

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmeli üzere bir kimsenin, başkalarının faaliyetlerini etkilemesi yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarının belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişidir (Koçel, 1984, s.28).

Bu araştırmada, yöneticilerin yaratıcılık özelliklerinin hangi faktörlerde toplandığı ve liderlik özellikleri ile yaratıcılık faktörleri arasında bir ilişki olup olmadığı irdelenmiştir

## YÖNTEM

Araştırmanın evrenini Türkiye'de deneme halinde olan 208 Müfredat Laboratuvar Okulu'nda çalışan okul yöneticileri ve yardımcıları oluşturmuştur. 1995-96 öğretim yılının son ayında Milli Eğitim Bakanlığının Mersin ve Aksaray'da okul yöneticilerine yönelik gerçekleştirildiği Hizmet İçi Eğitim Programına katılan bu yöneticilerden 108 yönetici araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırmada yöneticilere, KAI (Kirkton Adaption-Innovation Inventory) envanter ile araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan liderlik envanteri uygulanmıştır.

Kai envanteri 33 maddeden oluşmaktadır ve Likert tipinde 1'den 5'e doğru derecelenmiştir. Kirkton Inventory bir ölçme stilidir. Yaratıcılık kapasitesinin seviyesini ölçmez Probleme yaklaşımdaki tercih stilini ve yaratıcı tarafının seviyesini tespit eder.

KAI envanterinin puan dağılımı şu şekildedir:

32 48 64 80 96 112 128 144 160

Adaptörler ▼ ▼ Yaratıcılar

İnsanların % 67'sinin yoğunlaştığı kısım

Adaptör veya yaratıcı olmak iyi, kötü, doğru veya yanlış olarak yorumlanamaz. Sadece, problem çözme veya karar vermede bu iki grup birbirinden farklı stilde tercihlerini yaparlar. KAI'nın özelliği, insanın kendisi ve diğer insanların kendisi karşısındaki tercih ve davranış şeklini açık bir şekilde öğretmek ve böylece daha etkin performans sağlamaktır.

Liderlik envanteri de 20 maddeden oluşturulmuş ve yine Likert tipinde düzenlenmiştir.

Envanterlerin Cronbach Alfa katsayıları şöyledir. Yaratıcılık envanterinin alfa değeri =.460, Liderlik envanterinin alfa değeri =.448'dir.

Verilerin analizinde faktör analizi, çift yönlü varyans analizi, Duncan Testi, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı yüzdeler ve ortalama kullanılmıştır.

**BULGULAR VE YORUMLAR**

Okul yöneticilerinin % 5.6'sı kadın, % 94.4'u erkektir. Yaş olarak % 27.8'i 30-40 yaş, % 56.5'u 41-45 yaş, 5 15.7'si 46 yaş ve üzerindedir.

Yöneticilerin % 56.5'u ilköğretim, % 14.8'i ortaöğretim, % 28,7'si lisede çalışmakta, % 78.7'si müdür, % 21.3'ü müdür yardımcısı görevindedir. % 27.8'i sınıf öğretmeni, % 25'i edebiyat bölümü, % 23.1'i fen bilimleri, % 24'ü de diğer branşlarda çalışmaktadır. Yöneticilerin % 67.8'i ön lisans, % 32.4'ü lisans mezunudur. % 4.6'sı on yıldan az, % 12'si 11- 15 yıl, % 30.6'sı 16-20 yıl, % 52.8'i 21 yıl ve üzerinde görev yapmaktadır.

Yöneticilik görevine gelince % 36.1'i on yılın altında, % 25.9'u 11-15 yıl, % 15.7'si 16-20 yıl, % 22.2'si 21 yıl ve üzerindedir.

Yöneticilerin yaratıcılıkları, faktör analizi sonuçlarına göre 4 faktörde toplanmıştır. Faktör yükü olarak  $r = 30$  ve üzerindeki katsayıyı taşıyanlar ait oldukları faktörlerde yer almıştır. 1. faktörde 13 iteni, 2. faktörde 9 item yer almıştır. 3. ve 4 faktörde 4'er item yer almıştır. 2,13,33 item'ler faktörlere girmemiştir.

Yaratıcılık ile ilgili faktörler ve maddelerin faktör yükleri tablo l'de verilmiştir.

Tablo 1: Yaratıcılık Envanteri Alt Ölçeğinin Madde Faktör Yükleri

Faktör Yükleri							
Motive Edici		Mantıklı		Yenilikçi		Bağımlı	
MaddeNo:	Faktör Yükü	MaddeNo : Yükü	Faktör Yükü	Madde No: Yükü	Faktör	Madde No:	Faktör
19	.7	29	.72	11	.77	12	.78
22	.68	7	.64	14	.64	1	.41
3	.67	28	.64	15	.56	20	.40
6	.64	8	.55	10	.34	16	.37
5	.63	32	.54				
9	.62	27	.49				
24	.62	30	.42				
21	.60	25	.36				
4	.59	17	.34				
26	.57						
23	.57						
18	.53						
31	.44						

Buradaki faktörlere göre alt ölçeklerin ifade biçimleri şöyledir :

**1- Motive edicilik:** Bilgili ve becerili, kendi alanında motivasyonu yüksek ve yaratıcı

**2- Mantıklı :** Kurallara uygun,sistemli,hareket eden,karar veren metotlu ve kararlı hareket eden,

**3- Yenilikçi:** Var olan bilgileri yenileri yaratmak için kullanan, değişim için çalışan

**4- Bağımlı:**Değişimleri zor kabullenen, çevresindekilerle uyumlu çalışan, sürtüşmeden kaçınan

Liderlik alt ölçekleri ifade biçimi de, şu şekildedir ;

**1- Demokratik :** Astların fikirlerini alan ve onları kullanan, güvenilir, eleştiriye açık

**2- Otokritik :** Sorunların çözümünde kendi fikirlerini uygulayan, astlara güvenmeyen, eleştiriye kapalı yöneticidir.

puanları ekstrem uçlarda ise, puanları ortada olanların avantajsızlığı, onların kolaylıkla ne adaptörlüğe ne de yaratıcı uçlara erişememelerindedir. Diğer taraftan bir grup çalışması için bunların kolayca bir köprü gibi hareket edebilmeleri onların avantajı olarak kabul edilebilir.

örgütsel ortam tüm örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemektedir. En yaratıcı insanlar bile yeni fikirlere karşı duygusuz ya da düşmanca davranışlarda bulunan çevrelerde kendilerini zayıf görürler, özellikle yaratıcı kişiliğe sahip bireylerin yaratıcı özelliklerini geliştirme ve örgütü yaratıcılığa yöneltmede aşağıdaki ilkelere dikkat etmek gerekmektedir.

- Yaratıcı bireylerin cesaretlendirilmesi
- Yaratıcı örgüt atmosferinin beslenmesi
- Yaratıcı bireylerin teşvik edilmesi
- Yaratıcı bireylere zaman ve psikolojik destek verilmesi
- Düşünce kaynakları üretmek
- Ödüllendirme- dışsal ödüller (daha çok) içsel ödüller

Sonuç olarak, üst düzey yöneticiler yaratıcı işgörenle çalışmada kendi stratejilerini saptamalı ve değişime açık bir ortam yaratılmasına yardımcı olmalıdırlar. Ayrıca, yönetici yaratıcılığı aktif olarak desteklemeli ve örgüt içinde etkin bir haberleşme ağı kurmalıdır. Yaratıcı bireylerin düşüncelerini kolaylıkla açıklayabileceği bir ortamda çalışmasına izin verilmeli ve ayrıca yaratıcı bireyin araştırma yapması için uygun bir çevre sağlanmalıdır. Baskıcı/hiyerarşi ile donatılmış bir örgüt yaratıcı bireylerin örgütten kaçmalarına ve yaratıcılıklarını iş dışında oluşturmalarına neden olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Arık A., Yaratıcılık (Üçderleme) Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınlan, 790,1987 Ankara
- Guilford J.P., "Intellectual Resources and Their Values as Seen by Scientists"
- Hicks H., The Manager of .Organizations ; A Systems and Human Resources Approval, Lousiana State univ. 1959, 3rd Edition.
- Kirkton, M.J., Adaptors and Innaviors, 1980 USA.
- Kocel, Tamer., İşletme Yöneticiliği. İst. Üniversitesi Yay. No:3177 İst.1984
- Samurçay, N. "Yaratıcılığı Geliştirme Yöntemleri" Eğitim ve Bilim Dergisi, 30 Mart 1981
- San, İnci, "Sanat ve Eğitim" Ankara Üni. Eğitim Fakültesi, Yayın No, 151, Ank.1985
- Steiner, G.A., "The Creative Organization School of Business Administration, University of Chicago, 1962
- Sungur, N., Yaratıcı Düşünce, özgür Yayın-Dağıtım, İstanbul, 1992
- Teker Edip, "İşletme Yönetimi ve Organizasyonu, İzmir, Dokuz Eylül Üniv.Mühendislik- Mimarlık Fakültesi Yayınlan No:200, İzmir, 1991
- Türkmen,1, Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik,(Ampirik Çalışma), 2. Basım, MPM, İst., 1996
- Umiker William, Applied Creativity-SAM Advanced Management Journal Southeremtern Massahusetts Univ. 1988
- Uzunçarşılı Ülkü, "Eğitimde Yaratıcılık", I.Eğitim Bilimleri Kongresi, Çukurova Üniversitesi, Eğitim Fakültesi 28-30 Nisan 1994
- Uzunçarşılı, Ü., Evaluating Creative Potentials of the Students in Faculty, of Technicque Education, AEESEAP/FEISEAP/IALEE-International Conference on Engineering Education-SINGAPORE, 1993
- Vernon, P.Ep., Adamson G and Vernon DF., In The Psychology and Education of Gifted Children, London, Methuen 1977
- Yavuzer H., Yaratıcılık, Boğaziçi Üniversitesi Yayınlan, 1989, İstanbul