

# İLKÖĞRETİMDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE OKUL YÖNETİCİLERİNİN YARATICILIK DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ\*

Nurhayat ÇELEBİ\*\*

Güzide BAYHAN\*\*\*

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretimde çalışan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin yaratıcılık potansiyellerini ne ölçüde kullandıklarını belirlemektir. Eğitim örgütlerinin karşılaştıkları sorunların çözümünde yöneticiler ve iş görenler rahatsız oldukları ya da eksikliklerini duydukları alanlarda düşünce geliştirmeli ve eleştiri yapabilmelidirler. Ayrıca, yönetici ve öğretmenlerin bunlarla ilgili sorunları çözmek için çalışmaları ve sonuçlardan yarar çıkarmaları beklenmektedir. Eğitim örgütlerinin yaşaması ve büyümesinde yaratıcılık özelliklerini kullanabilen bireylere gereksinim vardır. Bu açıdan, yaratıcılığın ortaya çıkarılmasında ve kullanılmasında okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir.

Araştırma; Kocaeli Gebze ilçesi sınırları içinde 9 ilköğretim okulunda çalışan 226 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak, öğretmenlere “okul müdürlerinin yaratıcılıklarını nasıl algılamalarına ilişkin 5’li Likert tipinde geliştirilmiş 28 maddelik bir anket ile birlikte, 8 maddelik bireysel yaratıcılığın algılanmasına ilişkin ifadeleri içeren bir anket verilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, yüzdelik, Tek Yönlü ANOVA ve Post Hoc HSD istatistik teknikler kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler genel olarak, okul yöneticilerinin yaratıcılık potansiyellerinin bulunduğunu ve olumlu yönde kullandıklarını düşünmektedirler. Fakat bu araştırmada, önemli bir belirleyici olarak sosyo-ekonomik açıdan zayıf bölgede çalışan okul yöneticilerinin yaratıcılık potansiyellerinin düşük olduğu ve okulun bulunduğu çevrenin yöneticilerinin yaratıcılıklarını belirleyen önemli bir faktör olduğu görülmüştür.

**Anahtar sözcükler:** Yaratıcılık, okul yöneticileri, algı, yetenek

---

\* Bu makale, XIV. Pamukkale Eğitim Fakültesi Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi’nde sunulan bildiri-den hareketle geliştirilmiştir.

\*\* Yard.Doç.Dr.Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi

\*\*\* M.Ü.Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Doktora Öğrencisi

# EVALUATION OF POTENTIAL CREATIVITY LEVEL OF SCHOOL PRINCIPALS ACCORDING TO TEACHERS' PERCEPTION WHO WORK IN PRIMARY EDUCATION

## SUMMARY

The aim of this study was to determine how school principals use their potential creativity according to teachers' perception who work in primary education and to put forward how creativity of principals of educational organizations. Both principals and employees must develop new ideas and criticize the fields that are inconvenient and insufficient in solving the problems that the educational organizations come across with. Moreover it is expected that principals and the teachers should try to solve the problems that are come acrossed with and to provide benefits from the results of the work.

In order to improvement and development of educational organizations, the individuals who display their creativities are needed. In this respect, the school principals have an important mission in bringing out and using creativity.

This study was carried out with 226 teachers who work in 9 different primary schools in Gebze. As measurements, 5-likert-type questionnaire of 28 items have been used to understand teachers' perception of the school management's creativity and a survey which includes 8-items was also used to evaluate the perception of individual creativity. To analyze mean, persantage, One Way ANOVA, and Post Hoc HSD statistical test were used.

According to the results, the teachers generally think that the school principals have potential creativities and they use this capability in a positive way. However, in this study, as an important feature it was considered that potential creativity of principals, who work in low social-economic schools, were low and the environment of the school was found to be an important factor in determining creativity of principals.

**Key words:** Creativity, school principal, perception, capability.

Örgütlerin çalışanları motive etmeleri, onların yaratıcılıklarını kullanmalarına olanak tanımaları örgütün verimliliği açısından gereklidir. Yaratıcılık, örgütsel amaçları daha iyi başarmak için ilerleme, hizmet ve değişimi sağlamada yeni fikirler ile ortaya çıkar. Örgütün bulunduğu iç ve dış çevre koşulları yaratılığın destekçileridir. Örgüt çalışanlarının yaratıcı tepki düzeyleri, örgütün yaratıcılığını engelleyen ya da teşvik eden faktörlerin ortaya çıkarılmasında önemli bir odak noktası olmaktadır. Eğer yaratıcı çabalar yeterince tanınmaz ve ödüllendirilmezse örgüt içinde negatif düşünceler artmaktadır. İnsanlar kullanıldıklarını ya da en azından gerektiğinden daha az takdir edildiklerini düşünmektedirler, yaratıcı düşünce için gerekli heyecan ve enerjiyi bulamamaktadırlar (Amabile, Barsade, Mueller ve Staw, 2005:367-403).

Örgütlerde yöneticinin yaratıcılığı desteklemesinin en önemli yolu, çalışanlarla iletişime

ve işbirliğine gitmesi, karşılaşılan engellerin kendilerini etkilemeyeceğini hissettirmesidir. İnsanlar, beraber çalıştıkları kişilerle daha çok fikir ve bilgi alışverişinde bulunurlarsa, yaratıcılıklarını ortaya koymaları kolaylaşmaktadır. Kişilerin yaratıcı yeteneklerinin geliştirilmesi, yaratıcı eğitim teknikleri ile mümkündür. Eğitim programları, bireylerin varolan içsel yaratıcılık güçlerini etkin bir duruma getirmeyi amaçlamaktadır.

Problem çözmeye ve karar verme, her insanda bulunan fakat gerektiği şekilde kullanılmayan bir yaratıcılık özelliğidir. Yaratıcı düşüncenin problem çözmeye ve karar vermede etkin kullanılmasını engelleyen birtakım faktörler bulunmaktadır. Shalley ve diğerleri(2004), yaratıcılığı besleyen ve engelleyen sosyal ve çevresel faktörlerin önemi üzerinde durmuşlardır. Sosyal ve çevresel faktörleri bireysel, örgütsel, takım ya da iş seviyeli faktörler olarak sınıflandırmışlardır (Akt.Kaya, Düşükcan, 2007:201-224). Bono(1997), yaratıcılığı besleyen faktörleri kişisel ve çevresel faktörler olarak ayırmıştır. Yaratıcılığı engelleyen faktörleri genelde bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller olarak sıralayabiliriz:

**Bireysel Engeller:** Bazı insanlar sorunları kişiselleştirerek, belki sorunun kendi hatasından kaynaklandığı duygusu ile sorunun çözümünde yaratıcı düşüncelerini etkin bir şekilde kullanamamaktadırlar. Yaratıcılığın önüne kendileri çeşitli engeller koymaktadırlar.

**Örgütsel Engeller:** Değişmeden kalmaya direnen bir yönetim anlayışının yanı sıra, eski modellerin baskısı ve bunlara eklenen hiyerarşinin üst düzey yöneticilerinin astlarına güvensizliği ve kurulu düzene bağlılığı ile ilgilidir. Bu anlayışa sahip olan yöneticiler, değişimi bir risk olarak algılamaktadırlar.

**Toplumsal Engeller:** Bir uygarlık, kendi gelişim sürecine uygun teknikler, ideolojiler, inançlar ve dünya görüşünden oluşan veriler yelpazesine sahiptir. Bütün bunlar, tüm buluş ve keşif formlarını belirleyerek, onların değerlendirme ölçütlerini oluşturacak süreçte önemli rol oynarlar. Bir toplumda, uyumculuğa değer verildiği zaman yaratıcılığa engel hazırlanmış demektir (Sungur, 1997: 275-278).

Bireylerin yaptığı işte yaratıcı olmasını etkileyen faktörden biri de, bireylerin uzmanlığıdır. Uzmanlık, bir kişinin bildiği ve işinde yapabileceği çabaların tümünü sarmalayan bir genişliğe sahiptir (Amabile, 1997). Yaratıcı problem çözmeye, karar vermeye ve rutin kararlara göre daha fazla risk almayı içermektedir. Riskler, yaratıcılığın ayrılmaz parçalarıdır. Bu nedenle örgütlerde yaratıcı fikirlerin tutulması ve geliştirilmesi için, örgüt yöneticilerinin risk taşımayı öğrenmesi gerekmektedir. Yaratıcı insanlar, riskleri göze alabilen, düşüncede esnek olan, bir soruna alışılmadık ya da farklı çözümler üretebilen, olaylar ve fikirler karşısında hoşgörüyü sahip insanlardır. İşlerini değiştirmek ya da ümitsizliğe düşmek yerine farklılıkları ve çatışmayı avantaja dönüştürme ve bunlardan faydalanma eğilimindedirler. Bu özellikleri nedeniyle sorunlar karşısında birçok çözüm alternatifleri üretebilmektedirler. Çünkü yaratıcılık, farklı fikirler ve görüşlerle yeni yollar bulmada öncülük yapmayı da gerektirir ( Henry, 1998:3; Akbaş, 1991:14; Doğanay, 2007:317; Alder, 2004:67). Bu nedenle yöneticilerin yaratıcılığı engelleyen faktörleri

araştırarak mümkün olduğu kadar minimum düzeyde tutması gerekir. Doğru ve isabetli kararlar vermek isteyen yönetici, kendisine doğru ve sürekli bir bilgi akışını sağlayacak en uygun sistemi, bu görüş ışığında bulmak ve beraber çalıştığı astların yaratıcılığını açığa çıkarmak zorundadır (Budak, 1998: 154-165).

Yaratıcılıkla ilgili yapılan araştırmalarda genellikle yaratıcılığın yakınsak veya iraksak düşünce biçimlerinin farklılığından kaynaklandığı belirlenmiştir. Guilford ve Torrance(1971), yaratıcı düşünce sürecinin temelinde iraksak düşünme yeteneğini görmektedirler. Yaratıcı birey, sezgi ve imgelem gücünü kullanarak daha önceden kullanılmamış yeni yollar ve özgün çözümler üreterek sonuca ulaşmaktadır. Sorunlara, yetersizliklere, bilgi eksikliğine, uyumsuzluklara karşı duyarlıdır. Güçlükleri belirleme ve tahminlerde bulunma, çözümler arama, eksiklere ilişkin denenceler geliştirme, onları yeniden deneme ve sonuçları ortaya koymada yaratıcıdır (Yontar, 1993: 20; Aslan, 2001:15-21; Alan, Puccio, 2006:163-177; Sungur, 1997.13). Yaratıcı düşünme, analitik düşünme gibi düzenli, makul veya daha önceden tahmin edilebilen zihinsel bir faaliyet değildir. Analitik düşünce mantıksaldır ve tek bir cevabı ya da uygulanabilirliği az sayıda olan çözümlere ulaştırır. Birey, ancak yaratıcı düşünce ile birçok seçeneğe ulaşabilmektedir. Günümüzde, eğitim sistemi ve sosyal yetişme tarzı bireye yaratıcı düşünceyi değil, analitik düşünceye daha çok güvenmeyi öğretmiştir (Birchand and Clegg, 1997: 14).

Örgütsel tüm ortam, örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemektedir. En yaratıcı insanlar bile yeni fikirlerle 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 edilmesi gerekmektedir (Uzunçarşılı ve Özdayı, 1997:366):

- Yaratıcı bireylerin cesaretlendirilmesi,
- Yaratıcı örgüt atmosferinin beslenmesi,
- Yaratıcı bireylerin teşvik edilmesi,
- Bireylere, zaman ve psikolojik destek verilmesi,
- Düşünce kaynaklarının üretilmesi,
- Dışsal ve içsel ödüller verilmesi.

Puccio, Talbot ve Joniak (2000), yaratıcı bir ortam için şunları önermektedir (akt., Aslan, 2002).

- Yöneticiler iyi birer dinleyici olmalı, iyi ve yeni fikirlerin gelişmesini sağlamalı,
- Çalışanlar için işyeri “para kazanılan yer” olmaktan çıkıp mesleğini, varoluşunu gerçekleştireceği bir alan olmalı,
- Kişilerarası yüksek kalitede bir ilişki kurulmasına gayret edilmelidir.

Örgütlerde yaratıcı fikirlerin fark edilmesi ve teşvik edilmesi çok önemlidir. Bu beceri; yaratıcılığı anlamayı, yaratıcılığı besleyen koşulları yaratmayı bilmeyi ve yaratıcı kişileri fark etmeyi gerektirir (Sweeney, 1989:50).

Örgütlerde yaratıcılığı geliştirmek için etkili olan birtakım faktörler vardır. Bunların en önemlisi, bireylerin gereksinmelerini doyumla sonuçlandıracak olan bir iş ortamını örgütte yaratarak, onların faaliyette bulunmalarını, harekete geçmelerini sağlayacak olan motivasyonlarıdır (Akat ve diğerleri, 1994:210).

Dışsal ve içsel olmak üzere iki tür motivasyon vardır ve yaratıcılık için gerekli olan asıl ikincisidir. Dışsal motivasyon, bireye dışardan gelen unsurları içermektedir. Bunlar iş sırasında doğrudan doyum sağlamazlar, fakat işgörenin ihtiyaçlarını karşılamada önemlidir. İşgörenin aldığı parasal ödüller ve sosyal hakları bunlardan bazılarıdır. İçsel motivasyon ise; tutku ve ilgiyi, bir insanın işini yapmak için içinden duyduğu isteği yansıtır (Hicks, Gullet, 1981; Eren,1996; Amabile,1997). Ödül gibi ceza da bir güdüleyicidir. Cezaların uygulanmasındaki ana amaç, iş görenin kurallara uymasını sağlamak için korku yaratmaktır. Cezaya dayalı uygulamaların birey üzerinde olumsuz etkilerinin olmasına rağmen, yaratıcı düşüncüyü harekete geçirmede veya onu motive etmede etkili olmaktadır. Ancak, uygulanacak olan cezalar, uzmanların yardımı ile belirlenmeli ve yaratıcı düşüncüyü kullanmaya motive edici olmalıdır.

Yöneticiler bu unsurları bir araya getirerek çalışanların yeteneklerini bir anlamda “sıkıştırmalıdır”. Ancak bu sıkıştırmanın derecesi, kontrol kaybına yol açacak kadar da çok olmamalıdır. İnsanlara işlerine nasıl yaklaşacakları ve süreç konusunda sağlanan özgürlük, onların içsel motivasyonunu ve sahiplenme güdülerini artırmalıdır (Amabile, 1997). Yaratıcılık, örgütün en üst kademesinden başlayarak en alttaki çalışana kadar uzanan geniş bir piramidi kapsamaktadır. Aşağıda yaratıcı birey ve örgütler arasında farklılıklar verilmiştir:

**Tablo 1: Yaratıcı Birey Ve Yaratıcı Örgüt Özellikleri**

YARATICI BİREYLER	YARATICI ÖRGÜTLER
Yüksek seviyede kavrama ve kısa zamanda çok sayıda fikir üretebilme yeteneği vardır.	Fikir adamları vardır. Haberleşme kanalları açıktır. Teklif sistemleri vardır. Fikir üniteleri diğer mesuliyetlerden arınmıştır. Dış kaynaklarla olan ilişkiler teşvik edilir.
Orijinaldir. Alışılmamış fikirler ortaya atar.	Farklı personel politikaları vardır. Alışılmamış marjinal tipler kullanılır. Acayipliklere izin verir ve problemleri özel olmayacak şekilde ayırır.
Farklı görüşleri, onların doğuş kaynakları bakımından değil, örgüt için taşıdıkları değerler açısından göz önüne alır. Onu teşvik eden problemin kendisidir. Problemlerle sonuna kadar ve çözüncüye kadar uğraşır.	Bir amacı vardır. Yaklaşımı temel esaslara dayanır. Görüşleri liyakata göre değerlendirir. Statüyü ve görüşün nasıl oluştuğunu dikkate almaz. Liyakat esasına göre seçer ve terfi ettirir.
Yargılama ve soruları değerlendirme konusunda erken kararlardan kaçınır. Analiz ve açıklamalar için büyük zaman harcar.	Mevcut ürünlere yapılan harcamaların (parasal ve malzeme olarak) yetersiz olduğunu belirtir. Temel araştırmalara yatırım yapar. Yeni fikirlerle uğraşır, Fakat bunların üzerinde rasyonel temellere göre önyargılarda bulunmaz. Her şey için bir şans tanır.
Daha az otoriterdir. Geniş ve rahat bir hayat görüşü vardır. İçgüdüleri ile hareket ederler. Buluşları düzensizdir.	Oldukça merkezîyetçi bir düzene sahiptir. Yanlışları düzeltmede zaman ve çaba sarf eder. Risk almadan kaçınmaz ve değişikliklere karşı toleranslı davranır. “Sabit rotalı bir gemi” gibi yönetilemez. Çalışanları problem seçimi ve çözümünde serbest bırakır. Çalışanlar fikirlerin tartışılmasında özgürdürler.
Yargılamada bağımsızdırlar. Her fikre hemen katılmaz. Kendini diğer çalışanlardan farklı görür.	Bağımsızdırlar. Orijinal ve değişik amaçları vardır. Başka biri olmaya çalışmazlar.
Zengin ve fantezi bir yaşantısı olmasına rağmen gerçekleri yakından izleyebilir.	Günlük işleri konusunda yeterli güvenlik tedbirleri vardır. Görüşlerin değerlendirilmesine karşılık yeni görüşleri doğuran bağımsız üniteler veya fırsatlar yaratır. Üretim fonksiyonları ile yaratıcılık ayrılmıştır.

Kaynak: Steiner,( 1965: 16-18).

Yöneticilik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde; bireysel yaratıcılığın etkilerinin yönetsel faaliyetlere de yansıdığı görülmektedir. Buna göre, insanlarda yaratıcılık ve bundan kaynaklanan liderlik eğilimleri; kendilerini, çevrelerini, zamanı, belirsizliği, insanı, toplumu ve tarihi nasıl algıladıkları, nasıl yorumladıkları ve nasıl tavır

aldıkları ile yakın ilişkilidir (Merih, 2005), Günümüzde, izole olmuş okul yöneticileri geri plana kaymakta, bunun yerine işbirliği yapan takım ile ve bu takımında çalışan yöneticiler ön plana geçmektedir. Yöneticiler artık her şeyi önceden bilen ve astların onun talimatına uyup uymadığını kontrol eden kişiler değil, aksine öğrenim süreçlerini başlatan ve astların yeteneklerini, yaratıcılıklarını ve angajmanlarını optimal gelişme ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için destekleyen kişilerdir. Kısaca onların rolü yöneticilikten liderliğe kaymıştır (Hesapçıoğlu, 1998:819). Yöneticiler, yaratıcı bir okul geliştirmek için öğrenim ortamlarını insan, doğa ve teknolojik yönden zengin bir ortamda çeşitlendirmek ve farklılaştırarak çevre ve okul kaynaklarını en üst düzeyde kullanmak durumundadır ( Sungur, 2001:140). Clay, Lake ve Tremain (1989), yöneticilerin yaratıcı düşünceyi geliştirmek için amaca yönelik yaratıcılık, esneklik, yalnlık, karara katılma ve mantıklılık avantajlarına sahip, stratejik planlar yapmalarını, Ravlinson (1995) ise; yöneticilerin yaratıcı düşünceyi teşvik amacıyla hayal kurmaları ve zihinlerinde daha fazla ilginç ilişkiler oluşturmaları gerektiğini vurgulamışlardır (akt.Töremen, 2003. 242).

Yöneticiler, işgörenlerin yaratıcı yeteneklerinin bir örgütün en önemli kaynaklarından biri olduğunun bilincinde olmalıdır. Yöneticiler, arzu edilen etkiyi elde etmek için bireylerin yaratıcı yeteneklerini serbest bırakma, besleme ve odaklanma işlemleriyle karşı karşıyadırlar. Yaratıcılıkla ilgili engeller ve yasaklar, bireylerin gizli yaratıcılık yeteneklerini bastırmaktadırlar. Bu engeller, başarılı amaçlara odaklanmak için işgörenlerin yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarmayı araştıran yöneticilerin çabalarını da engellemektedir ( Groth ve Peters, 1999:179; Akt. Kaya, Düşükcan, 2007:201-224). Yönetim sisteminin bürokratik yapıda olması yöneticilerin yaratıcılık anlamında kalıplaşmış ve katılaşmış şemalara karşı direnme ve yeni olasılıklar arama eğilimini azaltır. Bu arayışlar, örgüt içindeki çoğunluk ve üstler tarafından tedirginlik ve direnişle karşılaşılabilir.

Bu tür davranışlar şunlardır:

- Kişisel uyuşma zorlanır. Normlardan sapanlar kınanır. Yenilikçi eğilimlere karşı gelenekçi normların önemi abartılır.
- Amirler, otoriter bir görünüme bürünerek astlarının egolarını önemsiz fonksiyonlar gerçekleştirdiklerini vurgulayacak bir üslup takımlar.
- Basit ve pratik başarılar önemsenir. Bu tür başarıların peşinde olmayanlar kınanır.
- Elemanların güven ve dozen arama eğilimleri desteklenir. Belirsizlik durumlarının yaratabileceği riskler abartılır.
- Özgün ve aykırı kişiliklere karşı kayıtsız ve aksi davranılır.

Buna karşı yaratıcı-önder yönetici, yönetim sisteminde bulunan gizli ve açık yaratıcıları olumlu bir şekilde geliştirebilmek için;

- Araştırmacı ve yenilikçiliği teşvik etmeli, açık fikirli olmalı,

- Araştırmacılık ve yenilikçilikten doğacak olan risk ve sorumlulukları paylaşabileceği ve sahip çıkabileceği görünümünü vermeli,
- Tartışma, eleştiri ve yöneltme kararları açık tutulmalı,
- İyi bir dinleyici olmalı, yardım etmek için gerekli sabra sahip olmalı,
- Başarısız ve hatalı denemelerde durumunu yumuşatacak tavırlar alabilmeli,
- Elemanlarının merak ve ilgilerini kaydırmaya teşvik etmeli,
- Elemanlarını kendilerini değerlendirmeye ve kendilerine karşı gerçekçi olmaya sürüklemeli,
- Elemanlarının hayal kırıklıklarını aşabilmesini sağlayabilmeli,
- İşe yarayan birşeyi alıp sisteme dönüştürmeyi bilmeli,
- Başarısızlık ve hayal kırıklığı durumlarında gerginliği azaltacak bir yaklaşıma sahip olmalı,
- İnsanlara saygı ile kararlılığı dengeleyebilmeli (Levinson, 1980; Johnson, 1996:53).

Ülkemizin bilgi toplumu olma yolunda yaşadığı süreçte, eğitim örgütlerinin önemi gittikçe artmaktadır. Eğitim örgütlerinin gelişmiş ülkelerle rekabet edebilecek düzeyde insanlar yetiştirmesi ve söz sahibi olması, bireylere yaratıcılıklarını geliştirici ortamların sunulmasıyla mümkündür. Bunların sağlanması için de eğitim örgütlerinde yaratıcı yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Forsth ve Nordvik (2003), yaratıcı okulu; yaratıcı öğretmenlere sahip, öğrenmelerin daha fazla olanaklarla donatıldığı bir okul olarak tanımlamaktadır. Bu okulda, öğretmenlere daha çok öğretim etkinlikleri ve kaynaklar sunulmaktadır. Herkesin kendisini sorguladığı, yaratıcılığı geliştirmek için çok sayıda uyarıcıların geliştirildiği, yaratıcılığa engel olan etkenlerin ortadan kaldırıldırılmasına çalışıldığı bir eğitim ortamı yaratılmak istenmektedir (akt. Töremen, 2003:248-253).Yaratıcı okulun üyelerini birbirine paylaşılmış değerler, kavramlar, fikirler bağlar. Bir okul ancak çevresi ile varolabilir ( Sungur, 2001:28).

Eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin potansiyel yaratıcılığa sahip olmaları ve bu özelliği kullanabilmeleri, yaratıcı bireylerin yetiştirilmesinde ön koşul olmaktadır. Ülkemizde konu ile ilgili yapılan araştırmaların sınırlı olması da bu araştırmaya duyulan gerekliliği göstermektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin bireysel gelişimlerine katkı sağlayabilecek ve onları üretken kılabilecek biçimde yaratıcı potansiyele sahip olup olmadıkları öğretmenlerin algılarına göre belirlenmeye çalışılmıştır.



## YÖNTEM

Araştırmanın örneklemini, kullanılan veri toplama aracı ve verilerin çözümlenmesi aşağıda verilmiştir.

### Örneklem

Bu araştırmanın evreni, 2004-2005 öğretim yılında Gebze ilçe merkezinde bulunan 30 ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan 615 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, 9 ilköğretim okulunda çalışan 226 öğretmen oluşturmaktadır. Betimsel nitelikte olan bu çalışmada, tabakalı örneklem yoluyla tarama modeli kullanılmıştır. Her bir tabaka alt evreni oluşturduğundan Gebze ilçesinin sosyo- ekonomik yerleşim yapısı dikkate alınarak örnekleme alınacak okulların seçimi alt- orta ve üst düzey okul olarak belirlenmiştir. Tabakalı örneklem alınmasında, evrende bulunan homojen alt grupların örneklemede temsil gücü de dikkate alınmıştır ( Büyüköztürk ve diğerleri, 2008:75; Balcı, 2001:96). Ayrıca, örneklem seçilirken öğretmenlerin buldukları okul yapılarının evren parametresini temsil etmesine dikkat edilmiştir. Bu okullara toplam 275 adet anket formu verilmiş, ancak, dönen ve işlem gören anket sayısı 226' dır.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan anket formu, konu ile ilgili literatür taraması yapılarak araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Anketin birinci bölümünde kişisel bilgiler yer almıştır. Anketin ikinci bölümünde; yöneticilerin yaratıcılık potansiyellerine ilişkin algılarını içeren 5'li Likert tipinde hazırlanmış 28 madde bulunmaktadır. Pilot olarak seçilen bir ilköğretim okulunda 40 katılımcıyla gerçekleştirilen çalışma sonucundaki geri bildirimlere göre anket maddelerinde gerekli düzenlemeler yapılmış ve ankete son şekil verilmiştir. Maddelerin puan aralıkları şu şekilde belirlenmiştir: “ 0-1,79 (1): Yöneticiler, yaratıcılık potansiyeline sahip değildir. 1.80-2.59 (2): Yöneticiler, çok sınırlı düzeyde yaratıcılık potansiyeline sahiptir. 2.60-3.39 (3): Katılımcılar, net bir görüşe sahip değildir. 3.40-4.19 (4):Yöneticiler, genelde yaratıcıdırlar. 4.20-5.00 (5):Yöneticiler, yüksek bir yaratıcılık potansiyeline sahiptir

Anket maddeleri, Levinson (1980)'un “yaratıcı-önder” olarak yöneticiyi karakterize eden ifadelerinden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Levinson ölçeğine göre: yaratıcı- önder yöneticiyi karakterize eden en belirgin özellikleri, düşünsel ve duygusal boyutta ifade ettiği kavramlardır (Levinson, 1980:113-120).

**Düşünsel davranış boyutunda;** soyutlama ile ilgili (4,11,14.maddeler), zamanlama (5,16.maddeler) ve pragmatizm (12, 25.maddeler) ile ilgili maddeler yer almıştır.

**Duygusal davranış boyutunda;** otorite (2,19,21.maddeler), canlılık (18, 23, 24. maddeler), başarı eğilimi (3.madde), duyarlılık (1,8.madde), olgunluk (10,15.maddeler), etkileyicilik (22. madde), enerjiklik ve dayanıklılık (20, 26.27 maddeler), tutarlılık (6, 9. maddeler), sorumluluk (13, 17.maddeler) ve eylemsel davranışlar, sezgi ve tahmin (7, 28.maddeler) olarak anket içinde yer almıştır.

Ayrıca, araştırmada yöneticilerin yaratıcılıklarını kullanma durumlarını belirlemeye ilişkin 8 ifade yer almıştır. Bu ifadeler, genel literatür taramasına göre “çalışmaları ile model olan, çalışmalarında özgür, kaynakları en uygun şekilde kullanabilen, işinde uzman, önyargılı, yenilikçi, kuralcı, pozitif yaklaşıma sahip” şeklinde ifade edilmiştir (Amabile,1997; Sungur ,1997).

### **Verilerin Çözümlemesi**

Toplanan veriler, SPSS paket programında analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak frekans, ortalama, tek yönlü varyans analizi ve Tukey HSD testi yapılmıştır.

## **BULGULAR**

Cinsiyet değişkenine göre; öğretmenlerin % 52'sini (118kişi) kadınlar, %48'ini erkekler (108 kişi) oluşturmaktadır. Yaş değişkenine göre; araştırmaya katılanların %31'i 25-30 yaş, %32,8'i 31-40 yaş, %13,3'ü 41-45 yaş, %23'ü 46 ve üzeri yaşta bulunmaktadır. Görüldüğü gibi 31-40 yaş grubu çoğunluktadır. Görev türü değişkenine göre; ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler; sınıf öğretmeni, branş öğretmeni ve idari görev olarak üç grupta ele alınmıştır. Öğretmenlerin % 62 gibi büyük çoğunluğu sınıf öğretmeni, %35'i branş öğretmeni ve % 3'ü idari görevde bulunmaktadır. Öğretmenlerin çoğunluğu (% 31) 20 yıldan daha fazla deneyime sahiptir. Diğerleri, 6-10 yıl deneyimli sahiptirler(%27). Çok belirleyici olmamakla birlikte katılımcıların orta düzey deneyimli öğretmenlerle daha az deneyimli öğretmenlerin yaklaşık oranlarda olduğu görülmektedir . Aynı kurumda çalışma durumuna göre; öğretmenlerin %37'si, 1 ile 3 yıl, %34'ü 4-6 yıllık mesleki deneyimine sahiptirler. Bu da bize Gebze ilçesindeki öğretmenlerin bu ilçeyi büyük şehire tayin için geçiş alanı olarak kullandıklarını göstermektedir.

**Tablo 1: Öğretmenlerin Yöneticilerin Yaratıcılıklarını Algılayışlarına Göre Ortalama ve S. Sapmaları**

Anket Maddeleri	X	s.s.
1 Kendini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görür.	3.12	1.08
2 Toplantılarda bazı konuları atlayarak geçer.	2.31	1.22
3 Örgüt başarılarını kişisel başarısı gibi benimser ve değerlendirir.	3.65	1.20
4 Çeşitli sanat ve bilim dallarından kaynaklanan ilke, değer, kavram ve bilgileri yaratıcı bir şekilde organize edip bütünleştirebilir.	3.30	1.01
5 Planlamanın problemlere daha fazla çözüm ürettiğine inanır.	3.85	1.09
6 Yeni problem ortaya çıkartmaktansa mevcut problem üzerinde çalışmayı tercih eder.	3.62	1.06
7 İyi bir tahmin yeteneği ve sezgiye sahiptir. Kendisi ve örgütü için durumun nasıl gelişebileceğini önceden kestirebilir.	3.29	1.10
8 İşgörenlere karışır ve sorunları konusunda bilgi alır.	3.69	1.03
9 Karar verip uygulamadan önce olayın bütününe değerlendirmek ister.	3.95	1.01
10 Teknik konularda insanların yorumlarına güvenir.	3.84	1.14
11 Fikir ve görüşlerini nereden elde ettiğini mantıklıca açıklayamaz.	1.90	1.11
12 Zekâsı yalnızca soyutlama değil, aynı zamanda pratik olma kapasitesine sahiptir.	3.22	1.11
13 Her soru ve soruna en iyi cevabı bulmaya çalışır.	3.98	1.10
14 Önceki bulgular yerine kendi anlayış ve kavrayışına güvenir.	3.42	1.16
15 Otoriteye saygılıdır ve otorite sahipleri ile iyi anlaşır.	3.37	1.20
16 Kısa dönemli ve belirli yapıya oturtulmuş görev ve sorumluluklarda en verimli şekilde çalışır.	3.84	1.01
17 Sadece doğru bildiği şeylerle ilgili konuşur ve paylaşır.	3.13	1.46
18 Okuldaki sorunlara ve ihtiyaçlara duyarlıdır.	3.69	1.13
19 Problemleri önlemek için başkalarının söylediği ve yaptığı şeyleri kontrol eder.	3.81	1.08
20 Farklı kaynaklardan yeni bilgiler araştırır.	3.87	1.04
21 İşleri kontrol etmeyi, uygulamayı ve anında düzeltmeyi sever.	4.08	.99
22 İşgörenlerin duygularına duyarlıdır ve onların güvenini kazanır.	3.89	1,11
23 Gerilim yaratabilecek herhangi bir şeyden ve beklenmedik aksiliklerden çekinmez.	3.85	1,08
24 Tutarlı bilinen metotları, değişken ve esnek olanlara tercih eder.	3.50	1.19
25 Gerekenden ve kullanılan daha fazla alternatif üretir.	3.39	1.00
26 Her zaman iş için istekli ve hazır durumdadır.	3.65	1.01
27 Değişimler meydana geldiğinde iş yükünün altından kalkmakta başarılıdır.	3.86	1.00
28 İyimserliğini daima koruyarak problemlere çözüm yolları bulmaya çalışır.	3.98	1.03
Toplam	3.53	0,55

Tablo 1'e göre: *Düşünsel alt boyutta* öğretmenler, *soyutlama* (X:2.87) ile ilgili; "çeşitli sanat ve bilim dallarından kaynaklanan ilke, değer, kavram ve bilgileri yaratıcı bir şekilde organize edip bütünleştirebilir. Fikir ve görüşlerini nereden elde ettiğini mantıklıca açıklayamaz. Önceki bulgular yerine kendi anlayış ve kavrayışına güvenir. *Pragmatik görüş* (X. 3.30) ile ilgili, "zekâsı yalnızca soyutlama değil, aynı zamanda pratik olma kapasitesine sahiptir. Gerekenden fazla alternatif üretme becerisine sahiptir. *Zamanlama* (X:3.85) ile ilgili ;"yöneticiler, planlama yapmanın problemlere daha fazla çözüm ürettiğine inanırlar. Kısa dönemli ve belirli yapıya oturtulmuş görev ve sorumluluklarda en verimli şekilde çalışır", ifadelerinde "soyutlama ve pragmatizm alt boyutlarında öğretmenler, yöneticilerin yaratıcılıklarını sınırlı düzeyde algılamaktadırlar. Zamanlama konusunda ise, öğretmenler yöneticileri genelde yaratıcı olarak algılamaktadırlar.

*Duyuşsal alt boyutta*; öğretmenler, *otorite* (X:3.40) ile ilgili “toplantılarda bazı konuları atlayarak geçer. Problemleri önlemek için başkalarının söylediği ve yaptığı şeyleri kontrol eder. *Canlılık* (X:3.68) ile ilgili olarak “yöneticiler, okuldaki sorunlara ve ihtiyaçlara duyarlıdır: Gerilim yaratabilecek herhangi bir şeyden ve beklenmedik aksiliklerden çekinmez. Tutarlı bilinen metotları, değişken ve esnek olanlara tercih eder.” *Başarı eğilimi* (X:3.65) ile ilgili olarak; örgüt başarılarını kişisel başarısı gibi benimser ve değerlendirir. *Duyarlılık* (X:3.40) boyutunda; “ yöneticiler, kendini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görür. İşgörenlere karışır ve sorunları konusunda bilgi alır.” *olgunluk* (X:3.60) boyutunda; “teknik konularda insanların yorumlarına güvenir. Otoriteye saygılıdır ve otorite sahipleri ile iyi anlaşır.” *Etkileyicilik* (3.89) boyutunda; “yöneticiler, işgörenlerin duygularına duyarlıdır ve onların güvenini kazanır.” *enerjiklik ve dayanıklılık* boyutunda (X:3.79); “farklı kaynaklardan yeni bilgiler üretir. Her zaman iş için istekli ve hazır durumdadır. Değişimler meydana geldiğinde iş yükünün altından kalkmakta başarılıdır “*sorumluluk* boyutunda(X:3.55); “her soru ve soruna en iyi cevabı bulmaya çalışır. Sadece doğru bildiği şeylerle ilgili konuşur ve paylaşır. *Tutarlılık* (X:3.78) boyutunda; “yeni problem ortaya çıkartmaktansa mevcut problem üzerinde çalışmayı tercih eder. Karar verip uygulamadan önce olayın bütününe değerlendirmek ister. *Eylemsel davranışlarda bulunma, sezgi ve tahmin* (X:3.63) ile ilgili boyutta; “iyi bir tahmin yeteneği ve sezgiye sahiptir. Kendisi ve örgütü için durumun nasıl gelişebileceğini önceden kestirebilir. İyimserliğini daima koruyarak problemlere çözüm yolları bulmaya çalışır.” ifadelerinden de anlaşıldığı gibi öğretmenler, yöneticileri genelde yaratıcı olarak algılamaktadırlar (X:3.53, medyan:3,67, s.s:1.09).

**Tablo 2: Öğretmenlerin Algılarına Göre Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeylerinin Dağılımları**

	N	%
Çok Az Yaratıcı	24	10,6
Sınırlı Düzeyde Yaratıcı	53	23,5
Orta Düzeyde Yaratıcı	130	57,5
Yüksek Düzeyde Yaratıcı	19	8,4
Toplam	226	100,0

Tablo 2’deki dağılıma göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 57,5’i, yöneticilerini yaratıcılıklarını “orta düzeyde” algılamakta, % 23,5’ü sınırlı düzeyde algılamaktadır. Okullarımızda her işin kanun ve yönetmelikler çerçevesinde bürokrasiye bağlı olarak yapılması, yetki ve sorumlulukların paylaşımında yöneticilere insiyatiflerini kullanmalarına fırsat verilmemesi, teftiş ve denetim sisteminin otoriter yapıya bağlı olarak yapılması, yöneticilerin yaratıcılıklarını geliştirmelerine pek imkan vermemektedir. Öğretmenler arasında yöneticileri yüksek düzeyde yaratıcı olarak algılayanların oranı fazla olmamakla birlikte (%8,4) yine de var olması, yaratıcı yönetim adına olumlu olarak düşünülmektedir.

### **Bağımsız Değişkenlere Göre Varyans Analizi Sonuçları**

Yapılan tek yönlü Varyans analizi sonuçlarına göre; yöneticilerin yaratıcılık potansiyelleri arasında cinsiyet, yaş, kıdem, görev, kurum deneyimi arasında anlamlı farklılıklar görülmemiştir. Anlamlı farklılık sadece okul türü değişkeninde görülmüştür.

**Tablo 3: Okul Türü Değişkeni ile Yaratıcılık Genel Ortalama ve Standart Sapma**

Değerleri			
	N	X	S.S
A Okulu	36	3.61	.494
B Okulu	11	2.45	.522
C Okulu	20	3.85	.587
D Okulu	25	3.92	.276
E Okulu	16	3.62	.500
F Okulu	26	3.46	.508
G Okulu	44	3.22	.961
H Okulu	32	3.81	.396
I Okulu	16	3.50	.516
Toplam	226	3.53	.680

Tablo 3’de; öğretmenlerin okulların buldukları yerleşim alanına göre (alt- orta-üst sosyo- ekonomik bölge) okul yöneticilerinin yaratıcılıklarını algılamalarında farklılık görülmektedir. Öğretmenlerin çalıştığı bölgeler alt sosyo-ekonomik bölge (B,G), orta sosyo-ekonomik bölge (F,I,A,E), üst sosyo-ekonomik bölge (H,C,D) olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları bölgelere göre, okul yöneticilerinin yaratıcılıklarını algılayışlarında farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA yapılmıştır.

**Tablo 4: Okul Türü Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	25.65	8	3.20	8.86	.000
Grup içi	78.48	217	.36		
Toplam	104.14	225			

$p < .001$

Tablo 4’e göre; öğretmenlerin buldukları okul türleri ile okul yöneticilerinin yaratıcılıklarını algılamaları arasında anlamlı farklılık görülmüştür (F: 8.86,  $p < .001$  ). Farkın hangi gruplarda olduğunu belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Okul türü değişkenine ilişkin Tukey HSD testi sonuçları göre; B okulunda (alt sosyo ekonomik düzeyde olan bölge) çalışan öğretmenler, yöneticilerin yaratıcılıklarını X: 2,45 yani “1.80 ile 2.59” puan aralığında, sınırlı düzeyde algılamışlardır. F, İ, A ve E (orta düzeyde sosyo ekonomik duruma sahip bölge) okul grubundaki öğretmenlerin ise yöneticileri, X: 3,22 -3,62 ortalama değerlerle genelde yaratıcılık potansiyeline sahip olarak algıladıkları, üçüncü grup olarak da H, C ve D (çevrede yaşayanların ekonomik ve sosyal durumu yüksek) okullarındaki öğretmenlerin ise; yöneticileri yaratıcı olarak algıladıkları görülmüştür. (X:3,81-3,92). Burada, alt sosyo-ekonomik bölgede görev yapan (G), ancak yöneticilerini orta düzeyde yaratıcı olarak algılayan öğretmenlerin algılarında farklılaşma mevcuttur. D okulunda çalışan öğretmenler de yöneticilerin yaratıcılıklarını en yüksek düzeyde algılamışlardır. Okullar arasındaki farklılığın nedeni okulların bulunduğu bölgeler ile ilgilidir. Okulların bulunduğu bölgeler, yöneticilerin yaratıcılıklarını kullanmalarını etkilemektedir. Öğretmenlerin alt sosyo-ekonomik bölgede görev yapan yöneticilerin yayarıcılıklarını düşük düzeyde algılayışlarının nedeni; yöneticilerin eğitim- öğretim faaliyetlerinin dışında olanakları sınırlı olduğu için yaratıcılıklarını kullanma fırsatını

bulamamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yaratıcılığın sınırlandırılması, üst yönetimden, okul yönetiminden veya çevreden kaynaklanmakta olduğu düşünülmektedir. Eğitim yönetiminin otonom veya otokrat olması, eğitim sistemi içindeki politik baskılar da yaratıcılığı sınırlandırmaktadır (Töremen, 2003:244).

**Tablo 5: Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Yaratıcılık Özelliklerini İşlerine Yansıtılabilmeleri Açısından Dağılım**

İFADELER	N	% Evet	% Hayır	Yaratıcılık Etkisi	Toplam
Çalışmaları ile model olma	82	36	64	Etkisiz	226
Çalışmalarında özgür olma	86	38	62	Etkisiz	226
Kaynakları en uygun şekilde kullanabilme	122	54	56	Etkili	226
İşinde uzman olma	133	59	49	Etkili	226
Önyargılı olmayan	199	88	12	Etkili	226
Yenilikçi	111	49	51	Etkisiz	226
Kuralcı olmayan	147	65	35	Etkili	226
Pozitif yaklaşıma sahip	131	58	42	Etkili	226

Tablo 5'e göre; *Çalışmaları ile Model Olma*: Öğretmenlerin ancak % 36'sı yöneticilerin yaratıcı potansiyellerini kullanarak model olduklarını ifade etmektedir. Yani öğretmenlerin çoğunluğu yöneticilerin bir model oluşturmadığını düşünmektedir.

*Çalışmalarında Özgür olma*: Özgürce çalışma, yaratıcılığı besleyen bir özelliktir. Araştırmaya katılanların % 62'si yöneticilerinin çalışmalarında özgür olmadıklarını belirtmiştir. Bu sonuç, yöneticilerin kanun ve yönetmeliklere sıkı sıkı bağlı olmasından, kendi inisiyatiflerini kullanmalarına pek fırsat tanınmamasından ileri gelmektedir.

*Kaynakları Uygun Şekilde Kullanma*: Yaratıcı yöneticilerin, çalışmalarının verimliliği için mevcut kaynakları uygun bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin % 54'ü yöneticilerinin kaynakları uygun şekilde kullandıklarını düşünürken, % 46' sını kullanmadıklarını düşünmektedir. Bu sonuca göre, yöneticilerin mevcut yaratıcı ortamları oluşturmada ve örgütlerine olumlu destek sağlamakta orta düzeyde bir başarı gösterdikleri düşünülebilir.

*İşinde Uzman*: Uzmanlık eğitimi, o alanda kişilerin bilgi birikimlerini kullanmalarını ve pratik deneyimlerini kapsamaktadır. Bu özellik, yönetici için, sorunları keşfetme ve çözüme yaratıcı olmasını, isabetli kararlar vermesini de gerekli kılmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 59'u yöneticilerin işlerinde bu özelliği sergilediklerini düşünmektedir.

*Önyargılı Olma*: Yaratıcı beyinler, önyargılara kapalıdır. Yaratıcılık, önyargısız yaklaşımlarla oluşmakta ve yaratıcı düşüncüyü hareketlendirmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 88'i yöneticilerinin önyargısız olduğunu düşünmektedir. Oldukça yüksek çıkan bu olumlu sonuca göre yöneticiler, çevrelerinde yaratıcılığı da hareketlendirebilecek performansa sahip görünmektedirler.

*Yenilikçi*: Yaratıcılığı değerlendirmenin en etkili yolu, yaratıcı faaliyetleri desteklemektir. Örgütteki yenilikçi yaklaşımlar gerek öğretmenlerin, gerekse öğrencilerin yaratıcı düşüncelerini hareketlendirici etki yapabilir. Araştırmaya katılanların % 51'i

yöneticilerinin yenilikçi olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, yöneticilerin mevcudu devam ettirme düşüncesinden, ya da mevcut yasa ve yönetmeliklerin dışında hareket edememelerinden kaynaklanmaktadır.

*Kuralcı Olama:* Kurallara sıkı bağlılık, yaratıcılığı öldüren faktörlerden biridir. Yaratıcı yöneticilerin yaratıcı ortamları oluşturmada ve çalışanların yaratıcılığını harekete geçirebilmede esnek olmaları beklenmektedir. Öğretmenlerin %65'i yöneticilerinin kuralcı olmadıklarını düşünmektedirler. Artık okul yöneticilerinin geleneksel yönetim anlayışı, çağın gereklerini karşılamamaktadır. Bu açıdan, yöneticilerin esnekliği sağlama gibi inisiyatiflere bağlı konularda oldukça başarılı oldukları düşünülebilir.

*Pozitif Yaklaşım Sahip:* Yaratıcı yöneticilerin sahip olması gereken bir özellik olarak pozitif davranış sergilemeleridir. Pozitif yaklaşımlar, yaratıcı ortamların oluşumunda yüksek öneme sahiptir. Öğretmenlerin % 58'i yöneticilerinin iş ortamında pozitif yaklaşıma sahip olduklarını düşünmektedirler.

Bu sonuçlar, genel ortalamalarla karşılaştırıldığında; öğretmenler, “yöneticilerin orta düzeyde yaratıcı potansiyele sahip olduklarını, ancak bunu imkanlar ölçüsünde kullanabildiklerini” göstermektedir.

## TARTIŞMA

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenler, okul yöneticilerini genelde yaratıcılık potansiyeline sahip olarak algılamışlardır. Uzunçarşılı ve Özdayı'nın yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada da (1997) yöneticilerin orta düzeyde yaratıcılık potansiyeline sahip olduğu belirtilmiştir.

Öğretmenler, düşünsel alt boyut olarak ifade edilen soyutlama ve pragmatik düşünme decerlerinde yöneticileri sınırlı düzeyde yaratıcığa sahip olarak algılamaktadırlar. Duygusal alt boyutta ise; öğretmenlerin yöneticileri algılayışlarında farklılaşma vardır. Öğretmenler, otorite ve duyarlılık alt boyutlarında yöneticileri sınırlı düzeyde yaratıcı olarak algılamak, canlılık, başarı, tutarlılık, enerjiklik, etkileyicilik, dayanıklılık, sorumluluk ve eylemlilik boyutlarında genelde yaratıcı olarak algılamışlardır.

Öğretmenler, “yöneticilerin toplantılarda bazı konuları atlayarak geçmesi, görüş ve fikirlerinin nereden geldiğini açıklamak istememeleri”ni sınırlı düzeyde yaratıcı olarak algılamaktadırlar. Bu da yöneticilerin otoriter yönetim anlayışını sürdürme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin, “kendilerini örgütün bir parçası olarak görme; ilke, değer, kavram ve bilgileri yaratıcı bir şekilde organize etme; iyi tahmin yeteneğine sahip olma; otoriteye saygı duyma; doğru bildiği şeyleri konuşma” ile ilgili ifadelerde öğretmenler yöneticiler için kararsızlık göstermişlerdir.

Öğretmenlerin yöneticilerin yaratıcılıklarını algılayışında; cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, görev türü ve kurumdaki çalışma süreleri ile ilgili boyutlarda bir farklılaşma görülmemiştir. Ancak okul yöneticilerinin görev yaptığı bölgelere göre, yaratıcılık potansiyellerini kullanabilmeleri açısından farklılık görülmektedir. Bu fark, okulların bulunduğu çevrelerde yaşayan veli potansiyelinin ekonomik ve kültürel düzeyleriyle doğrudan ilişkilidir. Sosyo-ekonomik düzeyi düşük okullarda çalışan yöneticilerin yaratıcılıklarını oldukça düşük düzeyde kullanabildikleri, orta düzeyde ve sosyo ekonomik yönden iyi olan bölgelerde çalışan okul yöneticilerinin yaratıcılıklarını genel olarak

kullanabildiklerini göstermektedir. Bunun da okulların buldukları çevrelerin merkez ( genel olarak yaratıcı potansiyele sahip olan yöneticiler) ve merkeze uzak (sınırlı düzeyde yaratıcı potansiyele sahip yöneticiler) okullar olması nedeniyle üç nedenden kaynaklandığı düşünülebilir:

1. Merkez okullarda çalışan müdürler daha deneyimli, başarılı ve performansı yüksek olan kişilerden seçilmektedir.

2. Okul çevresinin sosyo-ekonomik yapısı da yöneticilerin yaratıcı düşüncelerini kullanmasını etkilemekte ve sürekli olarak onları gelişmeye, yenileşmeye teşvik etmektedir.

3. Merkez okullarda çalışan yöneticiler, yaratıcılıklarını çalışmalarına da çevreye yansıtarak çevrede okullarını iyi ve başarılı olarak tanıtmak çaba harcamaktadırlar.

Utah Üniversitesinde yaratıcı ve yetenekli personeli teşhis etmek amacıyla yapılan çalışmada, bilim adamlarındaki yaratıcılığın kendi entelektüel özellikleri ile kişilik özelliklerine ve uygun bir çalışma ortamına bağlı olduğu anlaşılmıştır. Çalışmada, örgütün birey üzerinde uyarıcı, destekleyici, tarafsız ya da yıkıcı bazı etkiler yaparak yaratıcılığı büyük ölçüde etkileyeceği kabul edilmiştir (Varoğlu, 1993: 22).

Eren ve Gündüz (2002) tarafından, “iş çevresinin yaratıcılık üzerine etkilerini belirlemek için yapılan araştırmada da benzer şekilde yaratıcılık ile örgüt ve iş çevresi arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmalar, yaratıcı eylemi etkileyen iş çevresinin ve iş koşullarının çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçiliğini etkilediğini göstermektedir (Eren ve Gündüz, 2002: 69).

Özçer’in (2005) işletme yöneticileri ve çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, yöneticilerin çoğunluğunun belirsizlikten ve riskten kaçınmanın fazlaca benimsenmediği, yenilikçi yaklaşımlarda risklerin de yönetsel açıdan dikkatlice incelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Aynı zamanda tüm çalışanlar ve yöneticiler, paylaşımcı liderlikte yaratıcı düşünce ve yenilikçi yaklaşımların gelişeceğine inanmaktadırlar (Özçer, 2005:170-198).

Öğretmenlerin, yöneticileri için görüş belirttikleri sekiz ifadeden beş ifadede yöneticilerinin yaratıcılıklarını işlerine de yansıtılabildiklerini yani çalışmalarında yaratıcı davranışlar gösterdiğini ve çevresindekilerin de yaratıcılıklarını kullanabilmeleri için uygun koşulları hazırlayabildikleri sonucunu göstermiştir. Ancak üç ifade (yenilikçi ve çalışmaları ile model olan, çalışmalarında özgür olma) için olumsuz görüş belirtmişlerdir. Buna göre yöneticilerin yaratıcı olup da yenilikçi olmamalarının farklı nedenleri olabileceği düşünülmektedir. Burada etkili olabilen nedenlerin ise, mevcut yasal uygulamalardaki zorluklar ve ihtiyaç duyulan kaynakların yetersizliği olarak düşünülmektedir.

Bu sonuçlar ışığında, öğretmenler tarafından yöneticilerin genelde yaratıcı olarak algılanmış olmaları eğitim sisteminde hayati öneme sahip olan yaratıcı düşüncenin gelişmesi için sevindiricidir. Ancak yöneticilerin çalıştıkları okullarda kaynak sıkıntısı vardır. Kaynakların farklılığı okulların bulunduğu yerin sosyo ekonomik kalkınmışlığı ile de yakından ilgilidir. Sosyo ekonomik bakımdan kalkınmış bölgelerdeki okul yöneticileri, velilerin okula katkıları ve çocuklarının iyi eğitim alması için gösterdikleri çabalar, yöneticileri yaratıcı olmaya teşvik etmektedir. Sosyo ekonomik bakımdan geri kalmış bölgelerdeki okul yöneticileri de kaynak eksikliği, velinin ilgisizliği, devam sorunları gibi nedenlerle yaratıcılıklarını gösterememektedir.

Kaynakları daha iyi durumda olan okullarla sosyo ekonomik yönden zayıf bölgelerdeki



okullar arasında, teknolojik girdilerin ve öğretim araçlarının ortaklaşa kullanılabilceği ortak mekanlar ve projeler geliştirilirse, okullar birbirine yakınlaşacak ve daha etkili olacaktır. Yöneticilerin yönetsel faaliyetlerde daha başarılı olabilmeleri için çevre ile etkili bir iletişim içinde olmaları okulun çevredeki rolünü artıracaktır.

Eğitim örgütlerinde öğretmen ve yöneticilerin yaratıcı nesiller yetiştirmede büyük bir rolü vardır. Eğitim örgütlerinde yaratıcılığın geliştirilmesi eğitim yöneticilerinin yeniliğe açık, esnek ve dinamik yapıları ile mümkün olmaktadır. Yöneticilerden, hem sistemin işleminde yaratıcı düşüncüyü destekleyecek davranışları geliştirmesi, hem de yaratıcı ortamların oluşmasına katkı sağlamaları beklenmektedir. Yöneticilerin bu zor görevi yerine getirmeleri için mevcut yaratıcılıklarının farkında olmaları ve sürekli kendilerini geliştirme fırsatını yakalamaları gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- Alder, H. (2004). Yaratıcı Zekâ. (M. Zaman, C. Avşar, Çev.), İstanbul: Hayat Yayınları:160.
- Akat, İ., Budak, G. (1994). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım ve Yayımları.
- Akbaş, T. (1991). Yaratıcılık. Çukurova Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 1(6).
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organization: On Doing What You Love and Loving What You do? California Management Review,40(1), 39-56, September-October.
- Amabile, T.M., Barsade, S. G., Mueller, J.S. and Staw, B.M., (2005). Affect and Creativity at Work. Administrative Science Quarterly. Vol.50(3), September.
- Aslan, A. E. (2002).Yaratıcı Problem Çözme. A. E. Aslan (Ed.) Örgütte Kişisel Gelişim. (s. 325-370). Ankara: Nobel Yayınları.
- Aslan, A.E.(2001). Kavram Boyutunda Yaratıcılık, Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi,2(16),15-21.
- Aslan, E., Puccio G.J. (2006). Developing and Testing a Turkish Version of Torrance's Tests of Creative Thinking. A Study of Adults .Journal of Creative Behavior. Volume.40 (3),
- Balcı, A. (2001).Sosyal Bilimlerde Araştırma .Yöntem, Teknik ve İlkeler. Ankara: Pegem Yayıncılık. Üçüncü Basım.
- Birchand, P.; Clegg, B. (1997). İş Hayatında Yaratıcılık (T. Savaşer, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Budak, G. (1998). Yenilikçi Yönetim, Yaratıcı Birey. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. ve diğerleri. (2008). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara. Pegem Yayıncılık.
- De Bono, E. (1997). Altı Şapkalı Düşünme Tekniği. (E. Tuzcular, Çev.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Doğanay, A.,(2007): Üst Düzey Düşünme Becerilerinin Öğretimi. Öğretim İlke ve Yöntemleri. Editör: A.Doğanay. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Eren, E. (1996). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E.; Gündüz, H. (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve bir Araştırma, Doğu Üniversitesi Dergisi, 5, 65-84.
- Hesapçıoğlu, M. (1998). Modernizmden Postmodernizme Eğitim Anlayışları ve Okulun Geleceği, Yeni Türkiye, 19, 813-820.

- Hicks,H.& Gullet,C.R. (1981). Organizasyonlar, Teori ve Davranış. (B.Baykal, Ç.), İstanbul: İ.T.İ.A., İşletme Fakültesi Yayınları.
- Johnson, M.(1996).Gelecek Bin Yılda Yönetim. (S. Gül, Çev.), İstanbul: Sabah Kitapları.
- Kaya, E.Ü., Düşükcan, M. (2007): İşgören Yaratıcılığını Etkileyen Bireysel ve Mesleki Faktörler. Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17(1).
- Levinson, H.(1980).Criteria for Choosing Chief Executives. Harvard Business Review, July-August. no: ISSN:0017-8012, ( ss.113-120). Erişim:7.05.2004
- Merih, K. (2005). “Levinson Ölçeği ve Yaratıcı Önder Yöneticiler”. www.eylem.com yarat/. Erişim: 20.10.2005.
- Özçer,N.( 2005). Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik. İstanbul: Rota Yayınları.1.Baskı.
- Sungur, N. (1997). Yaratıcı Düşünce. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Sungur, N. (2001). Yaratıcı Okul ve Düşünen Sınıflar. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Steiner, G. (1965). Creative Organization. Chicago: University Of Chicago Press.
- Sweeney, R. N. (1989). Zirveye Tırmanma Yolları ( Y. Eren, Çev.). İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Telman, N. (1994). Yaratıcı Düşünce. Gebze: Tüside Yayınları.
- Töremen, F. (2003). Yaratıcı Okul ve Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 3, 248-253
- Uzunçarşılı, Ü. ve Özdayı, N. (1997). Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık ile Liderlik Özelliklerinin Araştırılması. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi. 9, 359-367.
- Varoğlu, A. K.(1993). Yaratıcı Düşünceye Yönelik Tutumların Eğitimle Değiştirilebildiği ve Verimlilik Üzerine Etkileri. Ankara: Kara Harp Okulu Bilgi Toplama Ve Yayım Merkezi Yayınları, 81.
- Yavuzer, H. (1996). Yaratıcılık. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Yontar, A. (1993). İnsanda Yaratıcılığın Gelişimi. (Editör:A. Ataman) . Yaratıcılık ve Eğitim. (15-37) Ankara: TED Yayınları.