

T.C.

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN EĞİTİM
YÖNETİCİLERİNİN YARATICILIK BECERİLERİ İLE
KARAR VERME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Ahmet Recep KARAKOÇ

İSTANBUL – 2009



T.C.

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN EĞİTİM
YÖNETİCİLERİNİN YARATICILIK BECERİLERİ İLE
KARAR VERME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

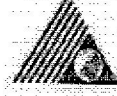
Hazırlayan

Ahmet Recep KARAKOÇ

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Halil EKŞİ

İSTANBUL – 2009



T.C.

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI

*İlköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri
ile karar verme stratejileri arasındaki ilişki*

Ahmet Recep KARAKOÇ

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Halil EKŞİ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ahmet ŞİRİN

Üye : Dr. Mustafa OTRAR

A.Şirin

Yüksek Lisans Tezinin Onay Tarihi: 28.01.2009

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ÖN SÖZ	vii
ABSTRACT	viii
ÖZET	ix
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. PROBLEM CÜMLESİ	3
1.3. ALT PROBLEMLER	3
1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	5
1.5. SAYITLILAR	5
1.6. SINIRLILIKLAR	6
1.7. TANIMLAR	6
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL AÇIKLAMALAR	7
2.1. EĞİTİM VE YÖNETİMİ	7
2.1.1. Okulun İşlevi	7
2.1.2. Eğitim Yöneticisinin Rolü ve Önemi	8
2.1.3. Eğitim Yöneticisinin Yeterlik Alanları	8
2.2. EĞİTİM YÖNETİMİNDE KARAR VERME	9
2.2.1. Karar Verme Nedir?	9
2.2.2. Karar Verme Süreci	11
2.2.3. Karar Verme Sürecinin Özellikleri	12
2.2.4. Karar Verme Kuramları	14
2.2.4.1. Kazancı Arttırma Modeli	14
2.2.4.2. Tatmin ve İçsel Beğeni Modeli	14
2.2.4.3. Fayda Kuramı	14
2.2.4.4. Tahmin Kuramı	15
2.2.4.5. Pişmanlık Kuramı	15
2.2.4.6. Bayezyen Karar Kuramı	15
2.2.4.7. Oyun Kuramı	15
2.2.4.8. Kabul Alanı Kuramı	16
2.2.5. Karar Verme Stratejileri	16
2.2.6. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	18
2.3. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERME SÜRECİ VE YARATICILIK	20
2.3.1. Yaratıcılığın Gerekçesi	20
2.3.2. Yaratıcılığın Tanımı	20
2.3.3. Yaratıcılığın Unsurları	23
2.3.4. Yaratıcılığın Aşamaları	25
2.3.4.1. Hazırlık Aşaması	25
2.3.4.2. Kuluçka Aşaması	25
2.3.4.3. Aydınlanma Aşaması	26
2.3.4.4. Doğrulanma Aşaması	26

2.3.5. Yaratıcılık Kuramları	27
2.3.5.1. Psikomatik Kuramlar	27
2.3.5.2. Gestalt Kuramları	27
2.3.5.3. Çağrışım Kuramları	28
2.3.5.4. İnsancıl Kuramlar	29
2.3.6. Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler	29
2.4. YARATICILIK VE KARAR VERME	30
2.4.1. Eğitim Yöneticiliğinde Yaratıcılık ve Karar Verme	32
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	34
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	34
3.2. EVREN	34
3.3. ÖRNEKLEM	34
3.4. VERİLER VE TOPLANMASI	35
3.4.1. Kişisel Bilgiler Formu	35
3.4.2. Ne Kadar Yaratıcısınız Ölçeği	35
3.4.3. Karar Verme Stratejileri Ölçeği	36
3.5. VERİLERİN TOPLANMASI	36
3.6. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI	36
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR ve YORUMLAR	37
4.1. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN TANITICI ÖZELİKLERİ	37
4.2. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YARATICILIK BECERİLERİ PUANLARI İLE İLGİLİ ÖZELİKLER	43
4.3. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YARATICILIK BECERİLERİ PUANLARININ DEĞİŞKENLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI	44
4.4. EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YARATICILIK BECERİLERİ PUANLARI İLE KARAR VERME STRATEJİLERİ PUANLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KARŞILAŞTIRILMASI	52
BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ ve ÖNERİLER	54
5.1. SONUÇLAR	54
5.1.1. Eğitim Yöneticilerinin Yaratıcılık Puanları	54
5.1.2. Eğitim Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri Puanları	54
5.1.3. Eğitim Yöneticilerinin Yaratıcılık Becerilerinin Kişisel ve Meslekî Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi	54
5.2. Eğitim Yöneticilerinin Yaratıcılık Becerileri Puanları ile Karar Verme Stratejileri Puanları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	56
5.3. Öneriler	58
KAYNAKÇA	59
EKLER	
Ek 1: Kişisel Bilgi Formu	64
Ek 2: Ne Kadar Yaratıcısınız? Ölçeği	65
Ek 2: Karar Verme Stratejileri Ölçeği	67
ÖZGEÇMİŞ	69

KISALTMALAR

N	: Frekans
F	: Varyans
İ.Ö.O.	: İlköğretim Okulu
Ort.	: Aritmetik Ortalama
p	: Anlam Düzeyi
sd	: Serbestlik Derecesi
SPSS	: Statistical Package For Social Science
ss	: Standart Sapma
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Stratejik Karar Verme Sürecinin Üç Zihinsel Aşaması	16
Tablo 2.2. Stratejik Karar Vermede Yaratıcı Düşünme Aşamaları	26
Tablo 4.1. Cinsiyete Göre Dağılım	38
Tablo 4.2. Yaşa Göre Dağılım	39
Tablo 4.3. Medeni Duruma Göre Dağılım	39
Tablo 4.4. Göreve Göre Dağılım	39
Tablo 4.5. En Son Çalıştığı Okuldaki Yöneticilik Süresine Göre Dağılım	40
Tablo 4.6. Yöneticilikteki Kıdeme Göre Dağılım	40
Tablo 4.7. Yöneticilik Yapılan Okul Sayısına Göre Dağılım	41
Tablo 4.8. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım	41
Tablo 4.9. En Son Mezun Oldukları Okul Tipine Göre Dağılım	41
Tablo 4.10. Hayatlarının Çoğunu Geçirdikleri Yere Göre Dağılım	42
Tablo 4.11. Branşlara Göre Dağılım	42
Tablo 4.12 Eğitim Yöneticiliği ile İlgili Katıldığı Hizmetiçi Eğitim Kurs/Seminer Sayısına Göre Dağılım	43
Tablo 4.13. Eğitim Yöneticilerinin Yaratıcılık Becerileri Puanları	43
Tablo 4.14. Eğitim Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri Puanları	44
Tablo 4.15. Yöneticilerin, Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan t-testi Sonuçları	44
Tablo 4.16. Yöneticilerin, Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan t-testi Sonuçları	45
Tablo 4.17. Yöneticilerin, Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Branş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan t-testi Sonuçları	45
Tablo 4.18. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	46
Tablo 4.19. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Görev Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	47

Tablo 4.20. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Okul Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	47
Tablo 4.21. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	48
Tablo 4.22. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Okul Sayısı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	49
Tablo 4.23. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	49
Tablo 4.24. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Mezuniyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	50
Tablo 4.25. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Hayatlarının Büyük Bölümünü Geçirdikleri Yer Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	51
Tablo 4.26. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları	51
Tablo 4.27. Eğitim Yöneticilerinin Yaratıcılık Becerileri Puanları ile Karar Verme Stratejileri Puanları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	52

ÖN SÖZ

İletişimin devasa olduğu günümüzde yer küre küçük bir köy olmuştur. Artık çağın gerisinde kalmamak için güncel bilgileri en erken zamanda öğrenmek ve eğitim örgütlerine en uygun şekilde uyarlayabilen ve karar verme stratejilerini belirlemenin önemini vurgulayan literatür kısmında, uygulama kısmında ise devletin resmi ilk ve orta öğretim okullarında çalışan okul yöneticilerinin yaratıcılık becerilerinin değerlendirildiği bu çalışmada bir çok değerli insanın katkısı bulunmaktadır.

Öncelikle hayatımın her alanında ve her zaman destek ve sevgilerini eksik etmeyen anneme ve eşime sonsuz teşekkür ve sevgilerimi iletmek isterim. Çalışmama destek veren Mehmet KARAKOÇ'a, anketlerdeki soruları cevaplayan resmi ilköğretim okullarının yöneticilerine, araştırmanın verilerinin analizi için kullanılacak istatistiksel tekniklerin seçiminde yardımcı olan Mehmet Akif KARAKUŞ'a ve bulguların yorumlanması kısmında destek ve yardımını esirgemeyen, çalışmamın her aşamasında, çalışmayı okuyarak yardım ve değerli yorumlarda bulunan değerli hocam ve danışmanım Sayın Doç. Dr. Halil EKŞİ'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Ahmet Recep KARAKOÇ

İstanbul, 2008

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS' CREATIVITY AND DECISION MAKING STRATEGIES

The purpose of the present study is to investigate the relationships between primary schools' principals' creativity and decision making strategies.

The sample of the study consisted of 215 volunteered primary school principals in Kartal and Maltepe in Istanbul. The data were gathered by administering two instruments, namely Creativity Inventory and Decision Making Strategies Schedule.

The results of the study could be summarized as below:

There is a negative relationship between principals' creativity and some subtitle of decision making strategies.

Principals' creativity does not differentiate according to any personal features like age, branch, having his/her own house and the place where they lived more.

By the help of this results it can be said that, principals' creativity changes according to other personal features.

Key Words: creativity, decision making, decision making strategies, primary school, principal

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YARATICILIK BECERİLERİ İLE KARAR VERME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Araştırmada ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ve karar verme stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinden tesadüfi olarak seçilmiş, 160'ı erkek (% 74) ve 55'i kadın (% 26) olmak üzere toplam 215 eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından hazırlanmış kişisel bilgi formuna ek olarak “Yaratıcılık Ölçeği” ve “Karar Verme Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmada, eğitim yöneticilerinin yaratıcılık puan ortalamalarının, onların özlük niteliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, branş gibi) göre farklılaşp farklılaşmadığı, yaratıcılık puanları ile karar verme stratejileri arasındaki ilişki düzeyleri incelenmiştir. Verilerin analizinde: ‘t’ testi, ‘Varyans analizi’, ‘Tukey testi’, ‘Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı’ kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda eğitim yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ile karar verme stratejilerinden içtepesel, bağımlı ve kararsız karar verme stratejileri arasında *negatif* bir ilişki olduğu görülmüştür.

Eğitim yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri 11 değişkenden etkilenmemekte ve yaratıcılık puan ortalamaları bu değişkenlere farklılaşmaktadır.

Bu sonuçlar eğitim yöneticilerinin yaratıcılık düzeylerinin, kişisel ve demografik özelliklerden farklı koşullarla ilişkili olarak değişebileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, karar verme, karar verme stratejileri, ilköğretim, eğitim yöneticisi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıkları sunulmuş ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

“Balık baştan kokar!” diyen atalarımız da “At sahibine göre kişner!” diyen atalarımız da yönetimin ve idarenin önemine dikkat çekmektedirler.

Çağdaş hayatın karmaşık ilişkilerini düzene koyabilmek için insanlar iş bölümü yapmakta, işlerin düzenli bir şekilde yürütülmesini takip etmek ve gerektiğinde müdahalede bulunmak için de bu iş bölümü çerçevesinde bazılarını başkan, müdür, şef vb. unvanlarla yönetici ya da idareci olarak görevlendirmektedirler. Genel iş bölümü içerisinde bu görev de herkes tarafından doğal karşılanmakta ve adeta yönetici ya da idareci olmadan işlerin yürütmesi imkansızlaşmaktadır.

İyi bir yöneticiye sahip kurumda çalışmak büyük bir keyif iken görevinin hakkını veremeyen yöneticilerin yanında çalışmak bitmez bir çileye dönüşebilmektedir. Bu durum eğitim kurumlarının yönetimi söz konusu olduğunda daha önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü okullar, eğitim sisteminin en önemli örgütlemesidir. Eğitim adına yapılan çoğu eylemler, okullarda işleyişlerin daha iyi olması için yapılmaktadır. Eğitim örgütlemesinin büyük bir kısmını oluşturan ilköğretim okullarındaki iş ve işlemlerin yapılış biçimi eğitim sisteminin genel başarısını yakından etkileyecektir. İlköğretim okullarında eğitim öğretim sürecinde eğitim kalitesinin artması için okul yöneticilerinin göstereceği davranışlar çok önemlidir. Bu yöneticilerin okullarda kaynakları etkili bir şekilde kullanması ve okulda olumlu bir havanın oluşturması için etkili liderlik becerilerini sergilemesi gerekir (Izgar ve Yılmaz, 2007).

Eğitim örgütlerini de kapsayan yenileşme hareketlerinde örgütlerin başarılı olabilmesi yöneticinin konumu yadsınamaz bir gerçektir. Bu değişim sürecinde örgütler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada, birçok değişik duruma karşılaşabilir. Bu durumlar karşısında yöneticiler karar vermeye zorlanmaktadır. Bir yandan yöneticinin içinde bulunduğu değişimin niteliği ve hızı, öte yandan önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirme isteği ve zorunluluğu, karar verme sorununun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Zaten yönetici, kurumun belirli amaçlarına ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamını yöneten kişidir (Varoğlu, 1996; Yalçın, 1995: Akt. Izgar ve Yılmaz, 2007).

Okul yöneticisi, etkin bir karar verebilmek için zamanlamayı ve süreci doğru uygulanması gerekir. Okul yöneticisi, bir lider olarak karar alma sürecinde şu adımları izlemelidir. Problemi tanımlamalı, eylem adımları için alternatifleri sıralamalı, her bir alternatif çözüm için sonuçları tahmin etmeli, alternatif çözümlerden iyi sonuç verenleri belirlemeli, iyi sonuç verenlerin iyisinden en iyi sonuç verenini seçebilmelidir. Karar verme sürecindeki son adım ise, verilen kararların uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesidir. Çünkü yönetim, karar alma süreci ile başlar (Kaya, 1993; Varoğlu, 1996; Kneeland, 2001; Rebore, 2001; Adair, 2000: Akt. Izgar ve Yılmaz, 2007).

Karar alma sürecinin baştan sona sağlıklı yürütülmesi ve etkili kararlar alarak başarılı sonuçlar elde edilmesi bir strateji işidir. Karar sürecini etkileyen birçok etken olmakla birlikte yaratıcılık, karar alma sürecinin yapı taşıdır. Yaratıcılık, olan bilginin kullanılarak olmayan bilginin üretilmesidir. İnsanların sorunlara esnek ve yenilikçi yaklaşmasını sağlayan, olaylara ve olgulara farklı yönlerden baktıran, dünya görüşlerinin gelişmesine ve değişmesine neden olan, çözümsüzlüğün kısır döngüsünün verdiği stresten koruyan yaratıcılıktır. (Bazerman H.M, 1994 ve Folini D, 1999: Akt. Acıbozlar, 2006).

Yaratıcılık çok geniş bir kavramdır. Yaratıcı çaba ateşin bulunuşundan, uzayın keşfine kadar tüm buluş, keşif ve üretim süreçlerinde karşımıza çıkar. İlkel toplumdan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş insanın değişime uyum, sorun çözme ve yaratıcılık kapasitesinin sürekli iyileşme doğrultusundaki boyutlarını somut olarak göstermektedir. Milyonlarca yıllık insanlık

tarihinde sürekli değişimin varlığı yadsınamaz. Bu değişimin etkisiyle gelecekteki faaliyet olarak bilginin yerini yaratıcılık alacaktır (Budak 1998 ve Çiftçi 2002: Akt. Acıbozlar, 2006).

Örgütlerin yaratıcı potansiyelinin ortaya çıkarılmasında ve bunun sürekliliğinin sağlanmasında başta üst yönetim kademeleri olmak üzere tüm kademelerde çalışan yöneticilerin rolü büyüktür. Örgütsel yeniliğin ve yaratıcılığın kurumsallaştırılmasında yaratıcı yöneticilerin rolü büyüktür. Yaratıcı yöneticiler davranışları ile çalışanlara model olmaktadır (Canman 2000; McCaughan ve Thompson 2001: Akt. Acıbozlar, 2006).

Bu açıdan bakıldığında, okul yöneticilerinin karar verme stratejileri ve yaratıcılıkları önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna dayalı olarak, okul yöneticileri görevlerini yaparken kullandıkları karar verme stratejileri nelerdir, yaratıcılık düzeyleri nedir ve aralarında nasıl bir ilişki vardır soruları bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri ile karar verme stratejileri arasındaki ilişki nasıldır?

1.3. Alt problemler

1.3.1. İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri nasıldır?

1.3.2. İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri yöneticilerin cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır?

1.3.3. İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri yöneticilerin yaşına göre farklılaşmakta mıdır?

1.3.4. İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri düzeyi yöneticilerin kıdemine göre farklılaşmakta mıdır?

1.3.5. İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri düzeyi yöneticilerin katıldıkları hizmetiçi eğitim kursu, semineri ve benzerine göre farklılaşmakta mıdır?

1.3.6. İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri düzeyi yöneticilerin ilgilendikleri sanat dalına göre farklılaşmakta mıdır?

1.3.7. İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri düzeyi yöneticilerin medeni durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

1.3.8. İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri düzeyi mezun oldukları üniversiteye göre farklılaşmakta mıdır?

1.3.9. İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri düzeyi yöneticilerin cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır?

1.3.10. İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri düzeyi yöneticilerin kurumdaki pozisyonuna göre farklılaşmakta mıdır?

1.3.11. İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında yöneticilik görevini yürüten yöneticilerin yaratıcılık becerileri ile karar verme stratejileri arasında bir ilişki var mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

İlköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri üzerine kurgulanmış araştırma sayısı azdır. Yapılan literatür taraması sonucunda ilköğretim okullarında yöneticilerinin yaratıcılık becerileri ile karar verme strateji düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Böyle bir araştırmanın daha önce yapılmamış olması araştırmayı önemli kılmaktadır.

İlköğretim okullarında çalışan yöneticilerin yaratıcılık becerileri ile karar verme stratejisi arasındaki ilişkinin bilimsel olarak ortaya konulması okul yöneticilerinin karar verme stratejilerinin ortaya çıkması adına önemli görölmektedir. Okul yöneticilerinin karar verme stratejilerinin eksikliğini ortaya koyan önemli bir sebebi de yaratıcılık becerilerinin yetersizliğı olduğı düşünölmektedir. Bu bakış açısından hareketle durumun bilimsel açıdan ortaya konulması okul yöneticilerinin iyi bir yaratıcılık becerisine sahip olmaları adına önemli görölmektedir.

Okul yöneticilerinin yaratıcılık becerisinden uzak, isabetli karar verme becerileri yüksek bireyler olmalarının; görev yaptıkları okullarda bu kültürü oluşturabilmeleri açısından önemli olduğı söylenebilir. Bu nedenle, öncelikle ilköğretim okullarında çalışan okul yöneticilerinin karar verme stratejileri tespit edilmelidir. Karar verme stratejisini ortaya koyamayan okul yöneticileri hizmetiçi eğitim kurslarına çağrılarak tedavi edici uygulamalara tabi tutulabilir.

1.5. Sayıtlılar

1.5.1. Araştırmaya katılan katılımcılar gerçek görüş ve algılarını ifade edeceklerdir.

1.5.2. Seçilen örneklem evreni temsil edecektir.

1.5.3. İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan okul yöneticilerinin yaratıcılık becerileri; 50 maddelik Yaratıcılık Becerileri Ölçeğı aracılığı ile belirlenebilir.

1.5.4. İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan okul yöneticilerinin karar verme strateji düzeyleri; Karar Verme Stratejisi Ölçeği aracılığı ile belirlenebilir.

1.6. Sınırlılıklar

1.6.1. Bu araştırma, 2007–2008 eğitim-öğretim yılı İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerindeki ilköğretim okullarında çalışan okul yöneticileri ile sınırlı olacaktır.

1.6.2. Araştırmanın sonuçları veri toplama araçlarıyla sınırlı olacaktır. Yaratıcılık becerileri ölçeği ile demografik değişkenler arasındaki inceleme ile sınırlı olup, karar verme stratejileri ile demografik değişkenler arasındaki inceleme yapılmayacaktır.

1.7. Tanımlar

Bu araştırmada sıkça kullanılan ve açıklanması gereken terim ve tanımlar şunlardır:

Okul: Önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak, eğitmek istediği öğrencilere, yeni davranışlar kazandıracak ya da istenmeyen davranışlarını kaldıracak yaşantılar hazırlayıp sunan bir sistemdir (Başaran, 1996).

İlköğretim Okulu: İlköğretim temel eğitimin birinci kademesi ve öğretim süresi sekiz yıl olan öğretim kademesidir (Başaran, 1996).

Okul Yöneticisi: ilköğretim okullarında yöneticilik statüsünde çalışan okul müdürleri, başmüdür yardımcıları ve müdür yardımcılarıdır.

Yaratıcılık: Yaratıcılık: Her bireyde var olan ve insan yaşamının her bölümünde bulunabilen bir yeti, günlük yaşamdan bilimsel çalışmalara dek uzanan geniş bir alanı içine alan süreçler bütünü, bir tutum ve davranış biçimi (San, 1979: Akt. Tanıt, 2007).

Karar Verme Stratejisi: Ne yapacağınızı bilmek, ne tür bir sistem kuracağınızı bilmek demektir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

Eğitim yöneticilerinin karar verme stratejileri ile yaratıcılık düzeylerinin ilişkisinin analiz edildiği bu araştırmanın teorik çerçevesini ortaya koymak amacıyla bu bölümde araştırmanın temel kavramları olan *eğitim*, *eğitim yönetimi*, *karar verme ve yaratıcılık* ilgili literatür çerçevesinde ele alınacaktır.

2.1. Eğitim ve Yönetimi

Öğretmen, öğrenci, veli ve personel başta olmak üzere, çok sayıda insan faktörünü barındıran ve sürekli yönetsel kararların alınmasını gerektiren okul örgütünde, alınan kararlar, okul yöneticisi ve yönettiği örgütün sağlıklı işleyişi açısından oldukça önemlidir. Yönetici ve lideri birbirinden ayıran en önemli özelliklerden birisi de alınan kararlar ve bu kararların niteliğidir.

Diğer yandan günlük yaşantıda ve her yönetim biçim ve düzeyinde ortaya çıkan problemler; genellikle ekonomik, sosyal ve psikolojik karakterler taşırlar. Bu tür sorunların nedenleri fiziksel ve kimyasal olayların oluş nedenleri kadar açık bir biçimde ortaya konulamaz. Ekonomik, sosyal ve psikolojik sorunların tanımları zaman ve ortama göre de farklılaşabilir. İşte bu değişkenlerin karakterlerinin belirlenmesi için yapılan tanımlar ayrı ayrı değerlendirilerek bir veya birden fazla tanımın, diğer tanımların arasından seçilmesi işlemi bir karar verme işlemidir (Arın, 2007).

2.1.1. Okulun İşlevi

Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır (Töremen ve Kolay, 2003).

Eğitim örgütleri de bütün örgütler gibi, çevre sistemlerinde meydana gelen değişimlerden etkilenir. Ancak, eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran temel özelliklerin başında,

eğitim örgütlerinin, değişimi başlatma sorumluluğunun bulunması gelir. Bursalıoğlu (2000) Ekonomik, siyasî, toplumsal sistemlerden etkilenen ve onları etkileyen eğitim sisteminin, bir ulusun sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan devamını sağlama işlevlerini, eğitim örgütleri aracılığıyla gerçekleştireceğini ileri sürmekte ve okulun çocukların sosyalleşmesini gerçekleştirme, onlara toplumun kültürünü aktarma, yetiştirdiği kuşağın toplumun siyasal yapısına uyumunu sağlama, liderlik yeteneklerine sahip gençleri ortaya çıkarma, nitelikli insan gücünü yetiştirme gibi işlevleri gerçekleştirmekle yükümlü olan özel bir konuma sahip olduğunu belirtmektedir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2000)

2.1.2. Eğitim Yöneticisinin Rolü ve Önemi

Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında okul yöneticileri bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin bilgi beceri ve davranışları başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır. Yine eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır. Bu yüzden bu kadar önemli olan okul yöneticilerinin belirli yeterliklere sahip olması gerekmektedir (Töremen ve Kolay, 2003).

Yönetim bilimindeki gelişmeler beraberinde okul yöneticisinin rolünü de değiştirmiştir. Bu değişim süreklidir. Okul yöneticisi 1960'lı yıllarda program yöneticisi, 80'li yıllarda eğitimsel lider, 90'lı yıllarda ise transformasyonel lider rolleri ile bütünleşmiştir. Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul yöneticisinin 6 önemli rolü şu şekilde ortaya konmaktadır: Yöneticilik, öğretimsel lider, disiplin koyucu, insan ilişkilerini kolaylaştırıcı, değerlendirici ve çatışma uzlaştırıcı. Diğer yandan yönetici okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir (Vandenberghe, 1995; Gorton, 1991; Güçlüol, 1985: Akt, Töremen ve Kolay, 2003).

2.1.3. Eğitim Yöneticisinin Yeterlik Alanları

Tüm bu görevleri yerine getirmek ve başarılı bir örgüt iklimi oluşturmak isteyen eğitim yöneticisinin kaçınılmaz olarak birtakım özel yetenek ve yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Eğitim yöneticisinin yeterlilik alanları konusu, eğitim alanında çalışma yapmış hemen her araştırmacının ve bilim adamının ilgilendiği bir alan olmuştur. Birçok

farklı tasnif ve sıralama yapılmış olmakla beraber (Töremen ve Kolay, 2003) Dönmez ilköğretim okul yöneticilerinin şu alanlarda yeterli olması gerektiğini belirtmiştir:

- Amaçlara ulaşmak için gerekli adımları anlayacak bir vizyona sahip olma,
- Öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilme,
- Personeli nasıl değerlendireceğini bilme,
- Değişimin devam ettiğini ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini anlama,
- Eğilimlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma,
- Büyük ve küçük grup toplantılarını nasıl daha kolaylaştıracağını ve yöneteceğini bilme,
- İşi ile ilgili olarak kendine güven duygusunu yansıtabilme,
- Çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilme,
- Okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdüleceğini bilme,
- Okulun bulunduğu bölgedeki ahlakî değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilme (Dönmez, 2002).

2.2. Eğitim Yönetiminde Karar Verme

Süre giden yaşamın bir gereği olarak eğitim örgütlerinin de sürekli bir değişim ve gelişim gerektirmesi eğitim yöneticilerinin her an yeni, etkili, uygulanabilir kararlar vermelerini gerektirmektedir. Bu kararların okul toplumunu oluşturan öğrenci, öğretmen, diğer işgörenler, veli ve toplum tarafından kabul edilebilir olması; karara gerekçe olan duruma çözüm getirmesi; uygulanabilir olması; tüm bunlara ek olarak katılımcı bir yaklaşımla alınmış olması eğitim yöneticisinin teknik bilgi ve tecrübeye sahip olması yanında yaratıcı özelliğinin de olmasını gerektirmektedir. Fakat yaratıcılık konusuna geçmeden önce karar verme eylemini incelemek yararlı olacaktır.

2.2.1. Karar Verme Nedir?

Karar verme eyleminin anlaşılması amacıyla ortaya konulan fikirler, eylemin doğasını tanımlarken farklı niteliklerini de ön plana çıkarmaktadırlar.

Karar vermenin mantıksal bir süreç olduğuna vurgu yapan bir tanımda “karar verme eylemi” şöyle tanımlanmaktadır. “Karar, şüphelerin ve tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başlandığı mantıksal bir süreçtir. Karar, bir amaca ulaşabilmek için, var olan olanak ve koşullara göre çeşitli olası eylem biçimlerinden en uygun görüleni seçmektir. Sonucu eylemle sonuçlanan bir süreçtir (Koçel, 2001; Ömeroğlu, 2001).

Kararın bir seçim olduğu da tanımlarda sıklıkla ifade edilir:

Karar verme, bir problemin varlığını bilme, o problemin değişik çözüm yollarını araştırıp bulma, bu çözüm yollarının beklenen sonuçlarını değerlendirme ve söz konusu değerlendirme sonucunda en önemli çözümü seçme işlemlerini kapsamaktadır. Karar verme bireyin, yöneticinin ya da bir örgütün birkaç seçenek arasından birini seçmesi veya seçenekler arasından en uygun hareket yolunu belirlemesidir. Karar verme bir bilim, teknik ve sanattır (Akat ve Budak, 2002; Alver, 2003).

Karar, bir “seçim”i ifade eden ve eylemi etkileyen her türlü yargıdır. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu bir eylemi çare veya çözüm olarak benimsemesidir (Koçel, 2001).

Karar verme, bir gereksinimi giderecek çeşitli nesnelere olduğu ya da gereksinimi gidereceği düşünülen belli bir nesneye götürecek birden fazla yol olduğu zaman yaşanan sıkıntıyı giderici bir yöneliş olarak tanımlanabilir (Vestal, 1995: Akt, Acıbozlar, 2006).

Karar vermenin bu iki özelliğine ek olarak geleceğe yönelik olduğu ve risk taşıdığı da vurgulanmaktadır:

Karar verme, bir problemi çözmek için gereken yaptırımı belirleme, olay veya sorun ile ilgili bilgileri analiz ederek ve karşılaştırma yaparak bir sonuca varma sürecidir. Karar geleceğe yöneliktir. Gelecek tam olarak bilinmediğinden karar veren bireye bir risk yükler (Yıkılmaz, 2001).

Kararın bir başka tanımında ise kararın insan doğası ile ilişkisi ve ilgili olduğu durumlar ortaya konulmuştur:

Karar verme, çeşitli amaçlar, ulaşılacak yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır. Karar verme, tüm insanların yaşadığı bir olaydır. Kendi davranışlarını bilinçli olarak sergilemeye başlayan birey karar vermeye de başlamıştır (Dinç, 2000).

Karar verme, problemleri bir duruma kolektif olarak karşılıklı bulunmak için bir sosyal stratejidir. Bilgi, düşünce, duygu ve yaratıcılığın faaliyet içinde birleştiği yerdeki psikolojik olaydır (Izgar, 2003; Kızıllan, 2003).

2.2.2. Karar Verme Süreci

Karar verme süreci, karar verilmesi gereken bir durum olduğunun farkına varılmasıyla başlar. Durumun karar vermeyi gerektiren bir problem olduğunun tanınmasından sonraki evre karar verme durumunun anlamlandırılmasını ve sınıflandırılmasını içermektedir. Karar vermenin gerektiği bir durumun farkına varıldıktan ve karar verme durumu anlamlandırıldıktan sonra, verilebilecek olası kararlar için seçenekler oluşturulmaktadır. Bir sonraki evrede ise belirlenen seçenekler hakkında bilgi toplanmakta ve bu seçeneklerden biri seçilmektedir (Acıbozlar, 2006). Ancak çeşitli modelleri birleştirip ideal bir model oluşturarak probleme en uygun olanı seçmek gerekmektedir. Karar verme sürecini bir model çerçevesinde ele almak, bir model geliştirmek için aşağıdaki safhalar izlenmelidir:

- Sorunun algılanması ve formüllendirilmesi,
- Sorunu etkileyen parametrelerle bağımlı ve bağımsız değişkenlerin belirlenmesi,
- Parametre ve değişkenlerin ölçülebilir olacak şekilde tanımlanması,
- Parametrelerle değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir.(Alver, 2003; Izgar, 2003).

Bronner'a göre karar verme davranışı, bu davranışın üzerinde etkili olan üç temel belirleyici ve bunların etkileşimi ile açıklanmaktadır. Karar verme davranışının temel belirleyicileri:

- Görev olarak karar vermeyi gerektiren problem olması durumu,
- Karar vermekten sorumlu olan birey,
- Karar vermeyi yansıtan karar verme sürecidir (Akt. Acıbozlar, 2006).

Kuzgun'a göre (2005) karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için;

- Karar verme gereksinimini ortaya çıkaran bir seçme sorununun varlığı ve bu sorunun birey tarafından hissedilmesi,
- Güçlüğü giderecek birden fazla seçeneğin bulunması,
- Bireyin seçeneklerden birine yönelme özgürlüğüne sahip olması gerekmektedir.

Zihinsel ve bedensel bir çaba harcama gerektiren karar verme sürecinin temel aşamaları aşağıda belirtilmektedir:

1. Hedef ve amaçların belirlenmesi,
2. Sorunun belirlenmesi,
3. Bilgi arayışı,
4. Alternatiflerin geliştirilmesi,
5. Alternatiflerin değerlendirilmesi ve seçim yapılması,
6. Uygulama ve kontroldür (Yozgat, 1994: Akt. Acıbozlar, 2006).

2.2.3. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Karar verme durumunda olan birey, önce hedefin ne olduğunu düşünecek, hedefe ulaşmak için izlemesi gereken alternatif yolların neler olduğunu belirleyecek, her alternatif için katlanılacak sonucu tahmin etmeye çalışacak, bir değerlendirme yapacak ve sonuç olarak alternatiflerden birini seçerek karar davranışını gerçekleştirecektir. Tüm insanların her alanda yaşadığı bir olay olan karar verme sürecinin özellikleri aşağıdaki başlıklar altında açıklanabilir (Özcan, 1999; Ülgen ve Mirze, 2004: Akt. Acıbozlar, 2006):

- ✓ Karar verme işlemi etkinlik ve rasyonelliğe dayanmaktadır.
- ✓ Karar verme işleminin bir maliyeti vardır.
- ✓ Karar verme bir plan dahilinde olmalıdır.
- ✓ Karar verme risk taşır.
- ✓ Karar verme sorun çözme sürecidir.
- ✓ Karar verme sürecine ayrılacak zaman sınırlıdır.
- ✓ Karar gelecekle geçmiş arasında bir köprüdür.

- ✓ Karar çevrenin etkisi altında verilir.

Karar verme sürecini açıklayan başka bir araştırmada ise karar verme sürecinin özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Acıbozlar, 2006):

- ✓ Yönetim süreçleri kararlarla başlar, kararlarla biter.
- ✓ Amaca yönelik bir tercihtir.
- ✓ Karar yönetim süreçlerinin eksenidir.
- ✓ Karar verme zihinsel bir süreçtir.
- ✓ Bir örgütte karar süreci, değişiklik yapmak, insanları etkilemek ve sorunları çözmek için kullanılır.
- ✓ Gruba karar yetkisi verilir ancak sorumluluk aktarılamaz.

Örgütte üst kademeler amaç ve politika ile ilgili kararları, orta kademeler politikaları uygulamaya dönüştürecekt kararları, alt kademeler ise uygulama ve işlemler ile ilgili kararları alırlar (Izgar, 2003).

Sonuçta etkili bir karar;

- ✓ Örgütün amaçlarını gerçekleştirecek,
- ✓ Sorun çözücü, rahatsızlık veren etkenleri ortadan kaldırııcı ve beklenen sonuçlara götürücü,
- ✓ Rasyonel (verimli),
- ✓ Hukuki ve yönetsel mevzuata uygun,
- ✓ Açık, kesin ve özellikle uygulayıcıların kolaylıkla anlayabileceği,
- ✓ Hemen uygulamaya konulabilir ve sonucu alınabilir nitelikte olmalıdır (Akat ve Budak, 2002).
 - Geleneksel yargı hatalarından kaçınılmalı,
 - Başkalarının yaptığı ya da yapabileceği hatalar tahmin edilmeli,
 - Sorun, her yönüyle ve yeni bakış açılarıyla etraflica düşünölmeli,
 - Birbiriyle ilişkili ve çok katılımlı kararlar alınmalıdır.

2.2.4. Karar Verme Kuramları

Yönetim ve organizasyon konusunda yapılan hemen hemen tüm araştırmalar ve çalışmalar karar verme eylemi konusuna eğilmiş ve yönetim uzmanları karar verme eylemi ile ilgili çeşitli kuramlar geliştirmişleridir (Özcan, 1999; Yıkılmaz, 2001; Alver, 2003; Izgar, 2003; Acıbozlar, 2006).

2.2.4.1. Kazancı Arttırma Modeli

Bu model içinde, mantıklı karar verme, karar verenin yansız ve akılcı davranması anlamında ele alınmaktadır. Mantıklı karar veren bireyin, amacın en üst düzeye çıkartan seçeneğe yöneleceği varsayılmaktadır. Bu model, bireyin, amacına yönelik olarak, tüm olasılıklar hakkında bilgi sahibi olduğu durumda, açık ve tutarlı, seçeneklerle karşılaştığında, kazancı en üst düzeye çıkartan kararı vereceğini kabul etmektedir.

2.2.4.2. Tatmin ve İçsel Beğeni Modeli

Bu modele göre birey, karmaşık sorunlarla karşılaştığında, sorunu, anlayabileceği basit bir düzeye indirgemekte ve kendisine iyi görünen en yakın seçeneğe yönelmektedir. İçsel beğeni modelinde ise, birey karar verme sürecinin başlarında, kişisel olarak tercih ettiği bir seçeneğe yönelmekte ve diğer seçenekleri değerlendirmede yanlı davranmaktadır. Bu modelde birey, süreci basitleştirerek sorunu çözmeye çalışmaktadır.

2.2.4.3. Fayda Kuramı

Fayda kuramı, bireyi bir karar verme durumunda, olası seçenekler arasından kendisine en fazla yarar sağlayan seçeneğe yöneldiğini belirtmektedir. Bu kuramda birey, ne yapacağına karar vermek için, seçeneklerin olası sonuçlarını incelemekte ve her seçeneğin kendisine getireceği faydaları hesaplamaktadır. Bu bağlamda en iyi davranış, durumla ilgili olan herkes için en fazla kazanç getiren eylemdir.

2.2.4.4. Tahmin Kuramı

Tahmin kuramı, “fayda” kavramı yerine “değer” kavramını ağırlıklı olarak kullanmakta ve yapılan tercihlerin, karar probleminin yapılandırılış şekline bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kuramsal görüşte, seçeneğin ortaya çıkartacağı kazançların ve kayıpların karar veren kişi için değeri önemlidir. Karar veren kişi, seçenekleri kendi değer yargılarına göre değerlendirmektedir. Eğer sonucu bir kazanç olarak görüyorsa birey, o seçeneğe yönelmeyi tercih etmektedir.

2.2.4.5. Pişmanlık Kuramı

Pişmanlık kuramı, bireyin verdiği kararın niteliğine önem vermekte ve farklı bir seçeneğin uygulanması durumunda neler olabileceğini düşünerek pişmanlık duyan bireyin karar davranışını açıklamaktadır. Bu görüş hayali olarak sonuçların birbiriyle karşılaştırılması üzerinde durmaktadır. Bu kuramın iki temel varsayımı vardır. İlk olarak çoğu bireyin, karar davranışının sonuçlarıyla ilgili pişmanlık yaşayabileceği, ikinci olarak, bireyin belirsizlik durumlarında karar vermesi gerektiğinde pişmanlık duygusunu yaşadıkları kabul edilmektedir. Birey seçenekleri karşılaştırırken, belirli bir seçeneği elemesi sonucu yaşayacağı pişmanlık duygusunu değerlendirmekte ve sonucundan pişmanlık duymayacağını düşündüğü seçeneğe yönelmektedir.

2.2.4.6. Bayezyen Karar Kuramı

Bayezyen karar kuramı, risk ve belirsizlik durumlarında karar verme davranışını açıklamaktadır. Bu kurama göre birey, risk ve belirsizlik içeren karar verme durumlarında, daha riskli olarak değerlendirdiği seçenekleri elemekte, veri sonuçlarından daha emin olduğu seçeneğe yönelmektedir.

2.2.4.7. Oyun Kuramı

İki ya da daha fazla bireyin katıldığı karar durumlarını açıklamada oyun kuramı kullanılmaktadır. Bu kuramsal görüşe göre, karar vericiler birer oyuncu olarak görülmekte ve karar verme durumunda, ilgili bireyler kişisel bir değerlendirme yaparak, kendileri için

en kazançlı seçeneklere yönelmektedirler. Oyun kuramı, karar verme durumundaki bireylerin birbiriyle çakışabilecek kişisel kazançları üzerinde durmaktadır. Eğer grupta işbirliği sağlanmamışsa ve ortak amaçlar belirli değilse birey kararını yalnızca kendi kazançlarını düşünerek vermektedir.

2.2.4.8. Kabul Alanı Kuramı

Kabul alanı kavramı astın soru sormaksızın boyun eğmeye istekli olacağı ve yöneticinin isteğini yerine getireceği eylemler alanını anlatmaktadır. Modelde yöneticilerin kabul alanı içine giren sorunlarda onları karar sürecine katarsa, katılımın daha az etkili olacağı, kabul alanı dışına düşen konularda katılımın daha çok etkili olacağı var sayılmaktadır. Bu konuda astların kabul alanı içine düşen sorunları belirlemek için “ilgi” ve “yeterlilik” testleri önerilmektedir.

2.2.5. Karar Verme Stratejileri

Çağdaş iş dünyasında profesyonelliğin bir ölçütü, en kısa zamanda doğru karar verebilme yeteneğidir. Karar verme oldukça karmaşık bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreci muhakeme, mantık, içtepi, bağımlılık vb. gibi değişkenlerin etkilediği belirlenmiştir (Sinangil, 1993: Akt, Acıbozlar, 2006). Fakat karar verme stratejilerinden önce stratejik karar verme eyleminin bileşenleri ortaya konulmalıdır.

Eisenhardt and Zbaracki (1992) ve Mintzberg’den (1994) Pihlajamaa’nın (2005) aktardığı aşağıdaki tabloda stratejik karar vermede düşünsel aşamalar sıralanmaktadır:

Tablo 2.1. Stratejik Karar Verme Sürecinin Üç Zihinsel Aşaması

Düşünme aşamaları	Mantık ve sınırlandırılmış mantık	Politika ve güç	Çöp kutusu
Özellikleri	Zihinsel sınırlar Yeniden düzenleme ve tekrar, Uyumlu mantık, Uyumlu mantıksızlık	Politik sistemler olarak kurumlar, Gücü etkin kılmaya yönelik kararlar, Politikaya uyarlanan bireyler	Dört paralel akış: seçim imkanları, çözümleri, katılımcıları ve sorunları seç. Güçlü eleştiriler fakat sınırlı veriler

Kaynak: Pihlajamaa, 2005.

Karar verme durumunda, bireyler farklı stratejiler kullanmaktadır. Kullanılan bu stratejiler, karar verme durumu bir çatışmayı da beraberinde getirdiğinden, çatışma durumuyla yüzleşmeyi ya da çatışma durumundan kaçınmayı içermektedir. Karar verme durumunda kullanılan stratejiler daha önceden planlanarak uygulanabildiği gibi, karar verme durumuyla yüzleşildiği anda da belirlenebilmektedir. Bu stratejilerin birbiriyle birleşik olarak kullanılması da mümkündür. Karar verme stratejileri, kullanımlarında harcanılan çaba ve etkililikleri açısından farklılıklar gösterebilmektedir (Kuzgun, 2005).

Birey, akılcı bir şekilde karar stratejilerini kullanabildiği gibi, eğer sınırlı bilgiye sahipse, kullandığı stratejileri, bilişsel çabalarını bir an önce sonlandırmak için yönlendirebilmektedir. Dinklage tarafından ilk olarak isimlendirilen ve daha sonra birçok araştırmanın yapıldığı karar verme stratejileri şunlardır (Akt, Izgar, 2003):

1. **İçtepesel Karar Vericiler:** Seçenekler üzerinde yeterince düşünülmeden, içten geldiği gibi karar verilen stratejidir. Bu kişiler karar verirken duygularının doğruya götüreceğine inanır ve hoşlarına giden seçeneğe yönelirler.
2. **Kaderci Karar Vericiler:** Bu kişiler kararlarını çevresel olay veya koşullara ya da kaderlerine bırakırlar.
3. **Boyun Eğici Karar Vericiler:** Bu kişiler, kendi kararlarını verirken diğer kişilerin kendileri yerine karar vermelerini isterler. Diğer kişilerin planları ile hareket etme eğilimleri vardır.
4. **Erteleyici Karar Vericiler:** Bu kişiler, problemle ilgili yaklaşma biçimini ve düşüncelerini sürekli ertelerler.
5. **Kararsız Karar Vericiler:** Bu stratejide karar verenler, verdiği kararı değiştirmek istemekte ve hiçbir karardan memnun olmamaktadırlar.
6. **Mantıklı Karar Vericiler:** Bu kişiler, biliş ve duyguları arasında bazı dengelemeler ile akılcı bir yaklaşımı temel alırlar. Seçenekleri birbirleri ile karşılaştırabilmekte, ya birini diğerine tercih etmekte ya da her iki seçeneği eşit

olarak değerlendirebilmektedirler. Mantıklı karar veren bireyler, akılcı ve sistematik bir mantıksal düzenleme becerisine sahiptirler. Kendilerine en fazla yarar getirecek olan seçeneği kabul etmekte ve risk almaktadırlar.

7. **Donup Kalarak Karar Vericiler:** Bu bireyler kararın sorumluluğunu kabul ederler, fakat karara yaklaşma güçleri çok fazla olmamakta ve karar vermekte zorlanmaktadırlar.
8. **Gerçekten Kaçan Karar Vericiler:** Bireylerin bir karardan kaçındığı ya da bir cevap vermede araştırmadan saptıkları stratejilerdir.
9. **Riske Girmek İstemeyen Karar Vericiler:** Bu stratejide karar veren bireyler, risk düzeyi en düşük olanların kavranması ile alternatifleri sürekli eleyerek hareket ederler.
10. **Bağımsız Karar Vericiler:** Bu bireyler karar verirken başka kişilerden etkilenmeden kendi kendilerine karar verirler (Acıbozlar, 2006).

2.2.6. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Karar verme sürecini etkileyen birçok faktörden söz edilmektedir. Literatürde ele alınan etkenler değerlendirildiğinde karar verme sürecini etkileyen faktörler 2 kategoride ele alınabilir: geçmişe ilişkin olanlar ve durumsal faktörler. Geçmişe ilişkin faktörler bireyin yaşamı boyunca kaçınılmaz olarak etkisinde kaldığı faktörleri içermektedir. Bunlar aile, kültür, değerler (Keeney, 1994) ve eğitim olarak sayılabilir. Durumsal faktörler ise karar verme anında yaşanan durumu ifade eder. Durumsal faktörler şöyle özetlenebilir.

İyi kararlar verebilme kaygısı: Yöneticiler imkânları ölçüsünde, doğru ve tutarlı kararlar vermek isterler. Bu durum yöneticiler üzerinde baskı ve başarılı karar verememe kaygısı yaratır. Temel kararlara doğru gittikçe sorumluluk ve kararları değerlendirmede güçlükler daha çok artar. Bu tür baskı ve kaygılar verilecek kararın niteliğini etkiler.

Kararın çevresi: Kararların verilme biçimini ve niteliğini, örgütsel ve fiziksel çevre önemli ölçüde etkiler. Etkili karar verilmesini sağlayacak çevrenin yaratılması ve ortamın düzenlenmesi yöneticinin öncelikli görevlerindedir. Kararlar birbiriyle ilişkilidir. Kararsızlık, örgüt iklimini, örgütlerin ve yöneticilerin etkinliklerini olumsuz etkiler. Yöneticilerin yönlendirici ve kararlı tutumları olumlu bir örgütsel iklimin doğmasını kolaylaştırır.

Kararların zaman faktörü: Zaman faktörü kararı iki yönden etkilemektedir:

- ✓ *Yöneticinin karar verme sürecine ayırabileceği zaman:* Yöneticiler karar vermede yeterli sayıda seçenek bulma ve çözümleyebilme için yeterli zaman bulamamaktadır.
- ✓ *Karar veren kişiyi olduğu kadar diğer yöneticileri ve personelleri ilgilendiren zamanlama faktörü:* Kararlar çalışanları, örgüt ruhunu ve bilincini etkiler. Karardan etkilenecek olan çalışanlar bu kararı uygun bir zamanda öğrenmek isterler. Yöneticilerin yeni kararları astlarına zamanında iletmeleri önemlidir.

Kararların İletilmesi: Kararların ilgililere zamanında iletilmesi önemlidir. Karardan etkilenecek olanlar bu kararların ne zaman alınacağını genellikle anlayabilirler. Bu durumda karar ilgililere hemen iletilmelidir. Bazı kararlar karmaşık nitelikli, örgütsel, siyasal ya da kişisel sonuçlar doğurabilir. Söz konusu kararların ilgililere iletilmesi kişisel ve siyasal stratejiler gerektirebilir.

Karar vermede psikolojik sorunlar: Karar bir yargılama ve düşünce sürecidir. Düşünce sürecinin doğasını belirleyen psikolojik etmenler önemsenmedikçe karar verme sürecindeki bilgiler yetersiz kalır. İnsan aklı sorun çözmede şaşırtıcı ölçüde karmaşık bir fizyolojik kaynaktır.

Katılma: Karar vermede başka bir sorun da katılmadır. Katılma da kararla ilgili örgüt üyelerinin karar sürecine katılmaları ve kararı başlatmaları gerekir. Yöneticiler kararlarını toplumsal bir ortamda grup ile birlikte verirler. Bu, örgütte morali yükselten ve kararlara karşı olumsuz tepkileri azaltan bir süreçtir. Çalışanlar son seçim aşamasında bulunmasalar da karar verme sürecinde rol almalıdırlar (Voss, 2000: Akt, Acıbozlar, 2006).

2.3. Eğitim Yöneticilerinin Karar Verme Süreci ve Yaratıcılık

Eğitim yöneticilerinin karar verme eyleminin sonuçları, oldukça geniş bir kitleyi kısa-orta ve uzun dönemli olarak etkilemektedir. Bu gerçek göz önünde bulundurulduğunda eğitim yöneticilerinin karar verirken çok daha titiz olmaları gerektiği açıktır. İşte bu noktada araştırmacıların problem çözme ve karar verme sürecinde eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken ve yukarıda sayılan yeterlilikleri yanında yaratıcılık yeterliliğine de sahip olmaları gerektiğini belirtmektedirler. Fakat yaratıcılığın ne olduğu ya da nasıl oluştuğu ve ortaya çıktığı konusunda birçok araştırma yapılmış ve çeşitli teori ve kuramlar geliştirilmiştir. Bu bölümde yaratıcılık kavramı ilgili literatür çerçevesinde ele alınacaktır.

2.3.1. Yaratıcılığın Gereğesi

Toplumun ve insanlığın gelişmesinde önemli bir yer tutan yaratıcılık, her bireyde var olan ve insanın yaşamının her döneminde bulunabilen bir yetenek, günlük yaşamdan bilimsel çalışmalara kadar uzanan geniş bir alanı içine alan süreçler bütünü, bir tutum ve davranış biçimidir.

Çünkü farklı sorunlar, farklı çözümler gerektirir. Bu yüzden farklı bir sorun çözme yöntemi ve yeteneğine gerek duyulur. Bu yeni durumlar yeterince açık ve anlaşılır olmayabilir, amacımızı, yeterli açıklıkta belirleyememiş olabiliriz ya da amacımıza nasıl ulaşabileceğimizi kestiremeyebiliriz. İşte tüm bu durumlar yeni bir yöntem ve yetenek yani yaratıcılık gerektirir. Yönetim ve organizasyon bilimi açısından yaratıcılık kavramı, iş dünyasının değişen yapısı karşısında eski anlayış ve yaklaşımların yeterli ve etkili çözüm üretmekten uzak kalmaları neticesinde gündeme gelmeye başlamıştır. Artık, klasik yapılar ve çalışma stilleri müşteri memnuniyetini sağlayamamakta, dolayısıyla yeni ve özgün yaklaşımlara ve çözümlere ihtiyaç olduğu ortaya konulmuştur (Frayer, 2002).

2.3.2. Yaratıcılığın Tanımı

Yaratıcılık oldukça karmaşık bir kavramdır. Önceleri ve özellikle İngiltere’de sanat alanıyla ilgili olarak kullanılan kavram, Amerika’da bireysel bir nitelik ve örgütsel performansla ilgili bir kavram olarak ele alınmıştır (Frayer, 2002).

Yaratıcılık, benzeri, eşi, örneği olmayan güzel bir yapıtı ortaya koymak, var etmek, oluşturmak, meydana getirmek, neden olmak, üretmek, ilk kez resmetmek, bir role karakter vermek gibi anlamlar taşımaktadır (TDK, 2008). Arapça kökenli “ibda etmek” sözcüğüyle de karşılanan yaratıcılık, özgünlük niteliği taşımak zorundadır.

Psikoloji alanında ise yaratıcılık, kişinin, uzmanların kabul edeceği bilimsel, estetik, sosyal veya teknik değeri olan yeni ve orijinal fikirler, buluşlar veya ürünler geliştirme kapasitesidir. Yeni ilişkileri ve bağları görme, bağlantıları kurma, ayrı kaynakları bir araya getirme ve birleştirme yeteneğidir (Cengizhan, 1997).

Yaratıcılık, icat etmek, bulmak, yeniliklerle gelmek, yeni uygulamalar, yeni denemeler, sentez yapma, alışılmamış uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılık, problemlere yeniden göz atmak ve öncesinde aralarında ilişki kurulamayanlar arasında ilişki kurmaktır (Çoban, 1999).

Yaratıcılık, herkesin gördüğünü görmekle birlikte farklı bir algılamayla ilişkileri fark etme, bağlantıları kurma, birleştirme ve insanların yaşamında kolaylıklar getirecek orijinal araçlar veya süreçler geliştirme yeteneğidir (Fraye, 2002).

Yaratıcılık, nesnelere, kavramları, imajları gruplaştırma gücü ve arzudur. Yeni ve en iyi sonucun geliştirildiği ve meydana getirildiği bir yetenektir. Hayatın tümüne bağlıdır ve çocukluk yıllarındaki etkilenmelere geniş ölçüde dayanır (Mert, 1997; Yurtseven, 2001; Çiftçi, 2002).

Yaratıcılık, sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma süreci, güçlükleri tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ve sonuç olarak da çözümü iletmedir (Türkoğlu, 2003).

Barlet “ana yoldan ayrılma, deneye açık olma, kalıplardan kurtulma” şeklinde yaratıcılığı tanımlarken, daha çok sanat alanındaki yaratıcılık üzerinde duran Read, “önceden biçimi ve hiçbir yüzü olmayan bir şeyin varlık kazanması” şeklinde tanımlamaktadır. Landau ise yaratıcılığı “daha önce kurulmamış ilişkiler arasında ilişki kurabilme, böylece yeni bir düşünce seması içinde, yeni yaşantılar, deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya

koyabilme becerisi” şeklinde tanımlanmıştır (Akt. Çoban, 1999). Yaratıcılık çoğunlukla, yeni ve alışılmamış fikirler, alışılmadık dışında, hayal gücü, özgünlük, heyecan vericilik, açık, karmaşık veya radikal olarak farklı bir şeyler gibi kelimelerle eş anlamlı tutulmaktadır. Yaratıcılığı sanat, büyük edebi eserler yazma, müzik icrası veya kompozitörlüğü vb. işlerle ilişkilendirmeye de sıklıkla rastlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, yaratıcılık büyük ölçüde pozitif enerji ile ilişkilendirilen, pozitif enerjinin içinde ve kültüre karşı görülmektedir. Diğer yandan, insanlar nadiren yaratıcılığı yararlı, değerli ve amaçlı bir faaliyet olarak görmektedirler. Kurumların büyüme, gelişme, daha iyi mal ve hizmet üretebilme, daha etkin bir pazarlama stratejisi uygulama gibi amaçlarına ulaşmaları yaratıcı olmalarına bağlıdır (Çoban, 1999).

Mangr ve Çağatay-Aral’a (1991: Akt. Demirci, 2004) göre yaratıcılık, esneklik, çok yönlü düşünme, çevreye ve insanlara karşı duyarlılık, karşılaşılan yeni durumlara karşı uyanık ve ilgili olma, akılcılık, rahat, çabuk ve bağımsızca düşünebilme ve hareket edebilme, orijinallik, farklı ve değişik sonuçlara varabilme gibi özellikleri içermektedir.

Psikanalist akımın kurucusu Freud, yaratıcılığı bastırılmış ve doyurulmamış arzuların olumlu bir dışavurumu, bir yücelim olarak nitelemektedir. Einstein ise “tekrar tekrar aynı şeyi yaparak farklı sonuçlar beklemenin çılgınlık olduğunu, dehalığın %1’inin şans, %99’unun çaba olduğunu” belirtmiştir. Aynı literatürde, Maslow, insan ihtiyaçlarını beş aşamalı bir yapı içinde düşünmektedir. Bunların en başında fizyolojik ihtiyaçlar gelmekte, bunu sırasıyla, güvenlik, ait olma, saygınlık, başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları izlemektedir. Maslow, “yaratıcılığı” ihtiyaçlar piramidinin en tepesindeki “kendini gerçekleştirme” aşamasına koymaktadır. Buna göre yaratıcılığın gelişmesi için sadece temel fizyolojik ihtiyaçların değil, arada kalan diğer ihtiyaçların da giderilmesi gerekmektedir (Baykal, 2004).

Özok’a (2002) göre yaratıcılık bir serbest zaman uğraşısı olamaz. Ancak bilinçli veya bilinçsiz insan beyninin sürekli çalışmasının, bir konu üzerinde yoğunlaşmasının seçkin bir ürünü olabilir. Bu özelliği ile onu, insanların en üst düzeyde kendilerini gerçekleştirmeleri ve doyum noktası olarak almak mümkündür.

Yaratıcılık, kişiye bilgilerin geliştirilmesinde, arttırılmasında, hayali ve üretken uygulamaların incelenmesinde yardımcı olur. İnsan kişiliğinin önemli bir parçası ve onun ayrıcalığı olan yaratıcılık, kişinin belli sınırlar içinde davranmamasını sağlar. Ayrıca kişinin sadece belirlenmiş tepkilerinden değil, normal tercihlerinden kurtulmasına da yardımcı olur. Çünkü yaratıcılık insanın çevresi veya kendisi ile olan ilişkisinin ötesindedir. Ancak yaratıcılık basit bir orijinallik veya sınırsız bir özgürlük de değildir. Aklın tüm fonksiyonlarını içeren yaratıcılık, her ne şekilde olursa olsun amaçlı ve uzun süren çalışmalar sonucunda ortaya çıkar. Alışlagelmiş düşünce yöntemleri dışında da olsa, normal düşünme tarafından anlaşılır, kabul edilebilir olmalıdır. Aksi takdirde yaratıcılıktan söz edilemez (Baykal, 2004).

Yaratıcılık kavramı incelenirken ürün verecek kişinin özellikleri, süreçte yer alan işlemlerin özellikleri ve ortaya çıkan ürünün yaratıcılık kriterlerine göre değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu üç ilişkili unsurun hangi bağlam, kültür, yer ve zaman içinde geçtiği önemlidir. Yaratıcılık, yeni ve özgün beceriye dayalı bir ürün olarak ortaya çıkmış ve henüz ürüne dönüşmemiş, kendine özgü problem çözme süreçlerini içeren, kişinin zekâ unsurlarını özgün üretime dönük olarak kullandığı bilişsel bir yetenektir (Payel, 1996:Akt, Acıbozlar, 2006).

En geniş anlamıyla yaratıcılık, kabulleri esnetme, sınırları yıkma, farklı unsurları fark etme, yeni yolları görebilme, yeni ilişkiler kurabilme, risk alabilme, bir sorunu çözer sürecinde şans artırma kabiliyeti olarak tanımlanabilir (Sorensen, 2006).

Diğer bir deyişle yeni, farklı ve yardımcı olan eylemlere yaratıcılık denmektedir. Buna ek olarak, yaratıcılık bir sistematik işleyişten çok algısal ve duygusal bir süreçtir. Kısaca yaratıcılık, bir ürün, işlem, fikir ya da yeni bir deneyim ile sonuçlanan bir içsel keşif sürecidir(Sorensen, 2006).

2.3.3. Yaratıcılığın Unsurları

Thompson'nın (2008) tespitine göre birçok yönetici, hızla değişen dünyada yaratıcı düşünme yöntemiyle başarılı olabileceklerine inanmaktadırlar. Fakat çok az yönetici

yaratıcılığı nasıl örgütsel bir eylem haline getirebileceğini bilmemektedir. Ona göre etkili bir yaratıcılık süreci aşağıdaki unsurları içermelidir:

Etkili beyin fırtınası: Bu süreçte geleneksel beyin fırtınalarının neden etkili olmadığı ve buna nasıl bir çözüm bulunabileceği ortaya çıkarılmalıdır.

Bireysel yaratıcılık: Yöneticiler, kendi yaratıcılıklarını değerlendirmeli ve benzeşen ve farklılaşan düşünme yeteneklerini tam olarak belirlemelidirler.

Önyargılar ve kabuller: karar verme ve sorun çözme kalitesini tehdit eden önyargıları tanımlamalı ve bunlardan kurtulma yollarını bulmalıdır.

Analojik akıl yürütme: Bir durumdan diğerine nasıl gidileceğini belirlemek ve bunun için daha parlak fikirleri teşvik etmeği öğrenmelidir.

İkna ve yaratıcılık: Kurumdaki yaratıcı düşünceleri nasıl daha etkili olarak satabileceğini düşünmelidir.

Yaratıcılığın sürekliliği, gelişimi, derecesi ve ortaya çıkışı kişiden kişiye farklılıklar gösterebilir. Yaratıcılık;

- **Esneklik;** bireyin, olaylara ve çevresine kolaylıkla uyum sağlayabilmesi, çok yönlü düşünüp, düşüncelerini değiştirebilmesi durumudur. Esneklik, katılığın, değişmezliğin, saplantılara bağımlı olmanın karşıtıdır.
- **Duyarlılık;** çevreye, insanlara, karşılaşılan yeni duruma karşı uyanık ve ilgili olma durumudur.
- **Akıcılık;** Kısa zamanda birçok düşüncüyü oluşturabilme, rahat, çabuk ve bağımsızca düşünebilme ve hareket edebilme yeteneğidir.
- **Orijinallik;** Sorunlara her insanın baktığı açıdan bakmayarak, farklı ve değişik sonuçlara ulaşabilme gibi özellikleri içermektedir (Esen, 1996; Sanyel, 1997).

2.3.4. Yaratıcılığın Aşamaları

Yaratıcı bir fikrin insan beyninde nasıl meydana geldiği, hangi duyguları uyandırdığı kesin olarak bilinmediği için yaratıcılık bir süreç olarak karmaşık bir yapı sergilemektedir. Bu sürecin aşamaları:

2.3.4.1. Hazırlık Aşaması

Bu aşama görevin analiz edilmesini içerir, sorun öğrenilir, veriler toplanır, geçmişteki örneklere bakılır, konu ile ilgili tüm bilinenler ortaya dökülür, sorunun unsurları ve bunların birbiriyle ilişkisi belirlenmeye çalışılır. Çözülecek sorunla ilgili mümkün olabildiği kadar çok faktör belirlenir. Çözüm için bilgi ve malzeme toplanarak çözümün geçerliliği, işlerliği bakımından değerlendirilir.

Bu aşamada öğütler alınmalıdır. Problem ile ilgili çok ve detaylı bilgi toplandıkça konunun merkezine doğru yol alınmakta, problemin çekirdeği oluşturulmaktadır. Hazırlık aşamasının diğer bir parçası da denenmiş çözümlerin ortaya konmasıdır. Problem daha önce çözülmüş olanlarla benzerlikler gösterebilmekte ve eski deneyimler kişiye yardımcı olabilmektedir.

2.3.4.2. Kuluçka Aşaması

Yaratıcı düşünmenin bu aşaması pasiftir. Başka işler yaparken ya da başka sorunlar üzerinde düşünürken, bilinçli olarak onunla uğraşmadan sorunun insan zihninin derinliklerinde yattığı dönemdir. Bu aşamada rahatlanır ve problemden uzaklaşılır. Yaratıcı insanlar bir konu üzerinde düşünmeye başlamakta ve sonra bunu unutmaktadır. Bilinçaltı, yaşamda öğrenilenlerin ve kazanılmış deneyimlerin deposudur. Zihin, bilinç dışı bir bağlantı kurma mekanizmasıyla, sorunun üzerinde çalışmaya devam etmektedir. Sorun zihnin incelemesine bırakılmaktadır. Bilinçaltı çalışmakta ve verilen detayı dinlenme anında yeni bir fikre dönüştürmektedir. Bu dönem hazırlık aşamasındaki gibi dakikalar sürebileceği gibi, haftalar ya da yıllar da sürebilir.

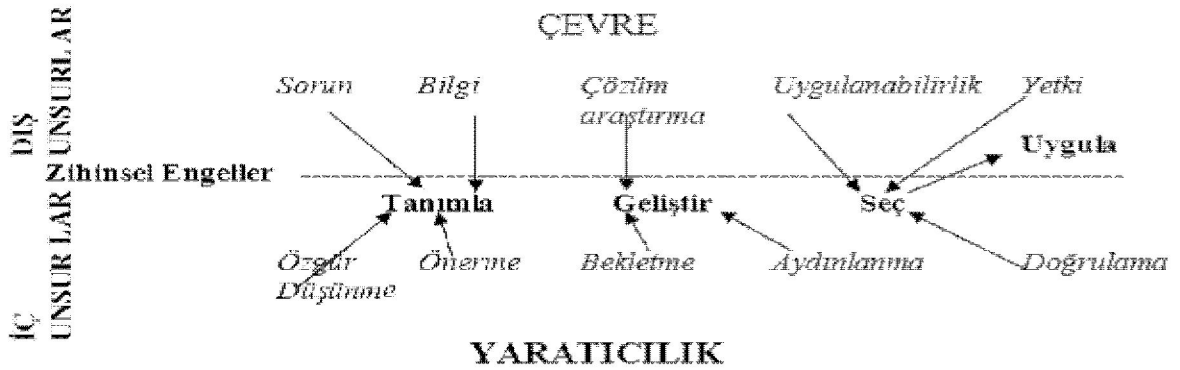
2.3.4.3. Aydınlanma Aşaması

Bu aşama sorunun çözümünde kullanılacak yeni yöntemin aniden farkına varma aşamasıdır. Sorunun çözümünü oluşturacak parçaların bir araya geldiği ve bütünleştiği bir parlama dönemidir. Aydınlanma aşamasında düşünceler yaratıcılığa bir temel oluşturmak üzere zihinden doğarlar. Bu düşünceler sonuç ya da ürünün bir parçası olabileceği gibi sonucun kendi de olabilirler. Bu aşama çoğunlukla anlıktır ve içgörülerin zenginliği içinde gelişir. Aydınlanma aşaması bazen hazırlık aşamasında sıklıkla da kuluçka aşamasının sonlarında gelmektedir. Yaratıcı kişilerden, en parlak fikirlerin, yatakta, uyumadan önce, banyoda, sabah kalkarken veya koşarken meydana geldiği cevapları alınmaktadır. Aydınlanma aşaması birkaç dakika ya da birkaç saat sürebilir.

2.3.4.4. Doğrulama Aşaması

Son aşama sorunun çözümünde kullanılacak yeni yöntemin, uygulamaya değer bir çözüm olup olmadığını araştırma ve uygulama aşamasıdır. Aydınlanma aşamasında ortaya çıkan tüm sonuçların gereksinimleri karşılayıp karşılamayacağını, hazırlık aşamasında saptanmış ölçülere uyup uymayacağını anlaşılmaması ve gösterilmesi için yapılan bir dizi etkinliği içerir. Aniden ortaya çıkan yeni fikir problem çözümünde kullanılır. Problemi çözmediği görülürse süreç tekrar başlatılır ya da değişikliklere uğratarak çözüme ulaşılır. Ortaya konan bütün fikirler analiz edilir ve beklenen sonuçlara ulaşabilmek için değerlendirilir (Yavuzer, 1994; Aktan, 1996; Budak, 1998; Yıldırım, 2001; Aytaç, 2002).

Tablo 2.2. Stratejik Karar Vermede Yaratıcı Düşünme Aşamaları



Kaynak: Pihlajamaa, 2005.

2.3.5. Yaratıcılık Kuramları

Yaratıcılığın doğası üzerinde düşünen araştırmacılar, yaratıcılık konusunda farklı kuramlar ileri sürmüşlerdir.

2.3.5.1. Psikomatik Kuramlar

Psikoanalitik kuram, yaratıcılığın kökenleri, anlatımları, güdülenmeleri, sapmaları ve verimleriyle en çok ilgilenen kuramdır. Psikoanalitikçilere göre yaratıcılık, içgüdüsel dürtülerle atılğanlığın ürünüdür. Bu tür davranışlar kişinin iç çatışmaları ve saldırgan enerjisinin toplumca benimsenen ürünlere dönüşmesiyle ortaya çıkar.

Ernst Kris'in yaklaşımları, psikoanalitik kuramına yeni ufuklar açmıştır. Ernst Kris'e göre yaratıcılık süreci iki aşamadan oluşur. Yaratıcılığın esin ile ilgili (inspirational) aşaması ve ayrıntılaştırılmış (elaborantional) aşamalarıdır. Birincil süreç düşünce-dürtü yönelimli, fakat organize olmamış yapıdadır. Sorunla ilgili düşünceler arasındaki işbirliğini kolaylaştırır. Bilinç öncesi, yaratıcı düşüncenin esasını oluşturur. Yaratıcılık için bilinç öncesinin değeri, bilgilerin toplanması, birleştirilmesi, karşılaştırılması ve yeniden taşınmasındaki özgürlüktür (Tarman, 1999).

Psikoanalitik kuram, bilinç öncesi üzerinde durarak, bireyi yaratıcılığa iten sebepleri ortaya koymaya çalışarak, yaratıcı bireyin sahip olduğu farklı özellikleri açıklamaya çalışmaktadır.

2.3.5.2. Gestalt Kuramları

Gestaltçılar yaratıcılık yerine “üretken düşünce” ve “sorun çözme” kavramlarını kullanırlar. Bu kurama katkı sağlayanlar, yaratıcı düşüncenin, sorunun yeniden yapılandırılmasını gerektirdiğini ve bir sorunun yapısal yönleri ve gereklerinin düşündür de stresler ve gerilimler yarattığını, problemi çözmeden önce onun yeniden yapılandırılması gerektiğini savunurlar.

Gestaltçılara göre aşağıdaki ilkeler yaratıcı düşünmeyi yönetirler:

- Açıklıklar, güçlükler, sorun bölgeleri ve rahatsızlıklar gözden geçirilmeli ve yapısal olarak ele alınmalıdır.
- Sorunu çözen birey, rahatsızlıkların hangi durumla ilgili olduğunu bütünü ve parçalarıyla ilişkili olarak düşünmelidir.
- Yapısal gruplaştırmanın, bütünleştirmenin ve merkezileştirmenin soruna uyarlanması gerekmektedir.
- Sorunun asıl ve önemsiz yönleri birbirinden ayrılmalıdır.
- Yapısal doğruluk, parça doğruluktan daha çok aranmalıdır.

Gestaltçılar'a göre, problem durumuna bir "bütün" olarak tepkide bulunulduğunda; öğrenme gerçekleşmekte ve problem durumunun tüm yapısı fark edildiği ve bu yapının parçalarının, yeni bir "organik" bütün meydana getirebilmek için, nasıl kendi aralarında değiştirilebileceği anlaşıldığı zaman da, "kavrama" ortaya çıkmaktadır.

Gestalt kuramı, daha çok mantıksal ilkeler üzerinde yoğunlaşmış, diğer kuramlardan farklı olarak üretken düşünce ve sorun çözme üzerinde dururken yaratıcılığın, bir problemi çözmeye çalışırken bireyde oluşan stres ve gerilim ile ortaya çıktığını, problem çözümü sürecinde de bireyde öğrenme ve kavramanın oluştuğunu savunmaktadır.

2.3.5.3. Çağrışım Kuramları

Bu kuramcılara göre düşünceler arasındaki çağrışımın düşünmenin temelini şekillendirir. Çağrışım yaratıcılık anlayışında, yaratıcılık süreci belirli bir işe yarayan ya da belirli koşulları yerine getiren bazı çağrışım öğelerini birbirine yaklaştırarak yeni bileşimler oluşturma ve ayrıca yeni durumda birleştirilen öğeler birbirinden ne kadar uzak ise çözüm veya süreç o kadar yaratıcıdır şeklinde ifade edilir. Yaratıcılık bu çağrışımın sayısına ve alışılmamış olmasına bağlıdır. Çağrışım yöntemlerinin yaratıcılık için gerekli olduğunu dile getiren kuramcılar, yaratıcılıkta bireysel farklılıkların üzerinde durmuşlardır. Yaratıcılık çözümlere ulaşmada; birbirinden uzak, bir araya gelmeyecek gibi görünen düşünceleri yakınlara getiren bir yetenek ve eğilim ile gerçekleşir.

2.3.5.4. İnsancıl Kuramlar

Bu kuram, insanın potansiyeline büyük değer verirken, bireyin kişisel yaşantısını istediği gibi yönetebileceği kavısını vurgulanmakta, varoluş felsefesinden esinlendiği gibi, insan yapısı konusunda yeni bilgileri, tasarımları da içermektedir. İnsancıl kurama göre yaratıcı yaşam, bireyin kendi çabası ile kendini gerçekleştirmesinin gelişimiyle anlatılır. Bireye önem vererek, bireyin yaratabilmek için bulunması gereken konum, bireyin hiyerarşisinde yaratıcılığın ne zaman ortaya çıkabileceği ve dışsal etkilerin bireyin yaratıcılığının üzerinde etkilerini ve yaratıcı bireyin bazı özelliklerini açıklamaktadır. İnsancıl kuram, insan yapısının doğuştan iyi olduğunu fakat toplumun onu bozduğunu ve toplum tarafından bastırıldığını iddia etmektedir (Genç, 2000; Baykal, 2004).

2.3.6. Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

Yaratıcılık ile ilgili farklı kuramlar yaratıcılığın doğasını farklı açılardan açıklamaya çalışmış olmakla beraber yaratıcılık yetisinin gelişmesi ve oluşmasında etkili olan bazı unsurlar olduğunu kabul etmektedirler. Bunlar;

- Bireysel,
- Çevresel,
- Duygusal ve
- Örgütsel unsurlar olarak özetlenebilir (Çoban, 1999; Çiftçi, 2002).

Freyer'e (2002) göre yaratıcılığın en belirleyici faktörü motivasyondur. Motivasyon yoksa en başarılı bireyler bile yaratıcı olamazlar, en azından düzenli bir yaratıcılık ortaya koyamazlar.

Birey, doğumdan itibaren hatta bazı bilim adamlarına göre doğumdan öne başlayan bir süreçte gelişir. Bu süreçte özellikle bebeklik, çocukluk ve ergenlik dönemleri önemli rol oynar. Bireyin eleştirel düşünme, analiz, sorgulama gibi yeteneklerinin önü açıldığı oranda bireyin yaratıcılığı da gelişmektedir.

Bireyin içinde doğup büyüdüğü **aile, çevre ve kültürün** yaratıcılığa bakışı da bireyin yaratıcılık yeteneğini etkiler. Farklı düşünmeye açık, demokratik, hoşgörülü ve yeniliklere açık bir ortamda bulunması yaratıcılık yeteneğini de olumlu yönde etkileyecektir.

- Fantezi ve hayal kurma zaman kaybıdır.
- Oyun sadece çocuklar içindir.
- Sorunlar, matematiksel düşünce ya da çok fazla para ile çözülür.
- Sorunların tek ve doğru bir çözümü vardır.
- Akıl, mantık, sayılar, başarı iyidir.
- Sezgi, heyecanlar, saçma düşünce, yanılma, başarısızlık çok kötüdür (Akt, Acıbozlar, 2006).

Bireyin duygusal yetkinliği de yaratıcılıkta oldukça önemli bir unsurdur. Özgüven sahibi, mizah duygusu gelişmiş, başarısızlıktan ürkmeyen, korkusunu dengeleyen bireyler daha yaratıcı olabilmektedirler.

Son olarak hiyerarşik yapının demokratik haklara saygılı olduğu, katılımcı ve paylaşımcı, farklı ve özgün yaklaşımlara açık bir **örgütsel iklim** bireyin örgütsel katılımını, bağlılığını ve adanmışlığını artıracak, yaratıcılığı teşvik edecek ve dolayısıyla yaratıcılık yetisi geliştirecektir.

2.4. Yaratıcılık ve Karar Verme

Karar vermede, sorunun çözümüne yönelik alternatiflerin geliştirilmesinde yaratıcı düşünce önemli bir rol oynar. Örgütlerin, belirsizlikler ile başa çıkabilmesi için alınan kararların yaratıcılık özelliği taşıması gerekir. Çünkü yaratıcı kararlar dış çevrenin şartlarının ve gereklerinin etkin bir biçimde karşılanabilmesine yardımcı olur. Yaratıcı kararlar yeni ve kullanışlı fikirlerin üretimini kapsar. Dolayısıyla yaratıcı karar verme, kişinin veya grubun, karşılaşılan problemle ilgili yeni yöntemler, yeni çözümler sağlayacak şekilde fikirler geliştirmesi olarak tanımlanabilir (Esen, 1996).

Karar verme ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin temel önermeleri şunlardır (Akt. Pihlajamaa, 2005):

- Yaratıcılık alternatif çözümleri ortaya çıkarmak için oldukça etkili bir mekanizmadır.
- Yaratıcılık, iyi kararlar verebilmeyi garanti etmez.
- Zihinsel yapımız mantığımızı sınırlandırırken yaratıcılık bir denge unsuru olabilir.

Yine araştırmalar yaratıcı strateji geliştirme süreciyle ilgili olarak aşağıdaki bulguları önplana çıkarmaktadırlar (Akt. Pihlajamaa, 2005).

Stratejik çözümler yaratıcı düşünmeyle geliştirilebilir.

- Strateji süreci bir çeşit oyun niteliğindedir.
- Yaratıcılık, örgütün kaynağı olarak algılanabilir ve bu görüşe göre örgütün başarısını artırmanın yollarından biridir.
- Yaratıcılık birçok disiplini ilgilendirir ve farklı disiplinler arasında bir denge olmalıdır.
- Yaratıcılık örgütün stratejik yenilenmesinde temel unsurdur.

Karar vermek için alternatifler geliştirilmesinde, yaratıcılık gerekli bir olgudur. Bireysel yaratıcılığı kullanmadan, yeteri kadar alternatif üretmeden, çabuk verilen kararların hatası, sebebi fazla fark etmeden sonucu düşündürmektir. Yöneticiye göre, karar konusunda belirsizlik ve muhtemel kararlar arasında çatışma arttıkça, alternatif oluşturma daha fazla dikkat ve yaratıcılık ister (Çiftçi, 2002).

Karar verme organizasyonlarda bireysel olabileceği gibi grup kararları şeklinde de olabilecektir. Birden çok kişinin katılımı sonucu alınan grup kararlarının, ferdi kararlara oranla daha uzun zaman almasına karşın yaratıcı fikir üretiminde daha etkin olduğu görülmektedir. Çünkü grubun yaratıcılığı, iyi yönlendirilirse, bireysel yaratıcılıktan çok daha fazla olacaktır. Günümüzde de organizasyonlarda kararların genellikle gruplar tarafından alınmasının sebebi, yaratıcı düşüncelerin daha fazla ortaya çıkmasıdır. Grup kararları yaratıcılıkta sinerjik bir etki yaparak, tek tek bireylerin yaratıcı düşüncelerinden daha çok ve etkin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar (Sönmez, 2002).

Mintzberg (1994) yaratıcılık konusunda alternatif bir kavram ortaya atar: serbestlik (adhocracy). Serbestlik kavramı bir kaos ya da belirsizlik anlamına gelmez. Serbestlik, bireylerin özgür iradelerini kullanabilme ve bunu kurumsal başarıya katkıda bulunmak adına bir süreç içinde ortaya koymak anlamında kullanılmaktadır (Akt, Sorensen, 2006).

2.4.1. Eğitim Yöneticiliğinde Yaratıcılık ve Karar Verme

Sorun çözmeye katılımcı ve bütüncül bir yapıda, daha yalın, daha yaratıcı ve çevreyle uyumlu yönetim teknikleri ve örgütsel modellere gereksinim artmaktadır. Kişiler ve birimler neyi gerçekleştirmeye çalıştıklarını bilmiyorlarsa faaliyetlerine yön veremez, yaratıcı olamaz ve kendilerini kontrol edemezler (Gozel, 2008).

Eğitimi ve eğitim kurumlarını da bu açıdan ele almak faydalı olacaktır. Toplumun sosyal kurumlarından biri olarak kabul edilen eğitim kurumunun, toplumdaki her bireyin yaşamını sürdürmek; toplumsal üyelik görevlerini yerine getirmek; toplumda kendine bir konum sağlamak için gerekli davranışları kazandırmak gibi işlevleri bulunmaktadır.

Genel olarak bu temel işlevlerin gerçekleştirilmesi, önceden belirlenmiş amaçlarına uygun olarak eğitmek istediği öğrencilere, yeni davranışlar kazandıracak ya da istenmeyen davranışlarını kaldıracak yaşantılar sunan bir sistem olarak öncelikli okulların varlığına bağlıdır. Okullarımızın amaçları doğrultusunda yaşatılmaları için yöneticisiyle, öğretmeniyle ve öğrencisiyle birtakım niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bunların başında, yaygın bir biçimde yeni kavramlar, yöntemler ve yeni çalışma biçimlerinin bulunması anlamındaki **yaratıcılık** gelmektedir (Güneş, 2002).

Buna karşılık Türk eğitim sistemi, merkeziyetçi ve kuralcı bir yapıya sahiptir. Eğitim yöneticisinin sınırlarını belirleyen kurallar, yönetmelikler ve genelgeler onların verecekleri kararın temelini oluşturur. Katı ve kurallara bağlanmış bir yönetim anlayışı da farkında olmadan bireysel girişim ve yaratıcılığı köreltir (Şimşek, 2003). Bu anlayış, taşradaki memurları, merkeze yazı yazan, soran, emir bekleyen ve ancak kendisine gelen emirleri uygulayan kişiler haline getirmekte ve onların yaratıcılığını yok etmektedir (Kurt, 2006).

Oysa artık pek çok program simülasyonlar, durum çalışmaları, problem-temelli öğrenme, uygulama ile bütünleşik program içerikleri, okullarda klinik uygulama, grup süreçleri,

katılımlı liderlik süreçleri, iletişim becerileri, katılımlı karar verme süreçleri temelinde yürütülmektedir. Örneğin Connecticut Üniversitesi yönetici yetiştirme programı aktif olarak okul yöneticiliği yapan bir uzman eğitim yöneticisinin yanında stajyerliği de zorunlu görmektedir (Yee, 1997; akt. Şimşek, 2003).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme tanımlanmış, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analiz ve kullanılan istatistiksel işlemler üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma bilimsel tarama modeline dayalı olarak yapılmıştır (Karasar, . Araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri arasında ilişki tarama yapılmıştır. Araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin yaratıcılık becerileri ile karar verme stratejileri arasındaki ilişki incelenmiş, yöneticilerin bazı bireysel özelliklerine ((1) cinsiyet, (2) yaş, (3) medeni durum, (4) görev, (5) en son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süre, (6) kıdem, (7) çalıştıkları okul sayısı, (8) evinin kendisine ait olup olmaması, (9) en son mezun oldukları okul, (10) hayatını en çok geçirdikleri yer, (11) katıldıkları hizmetiçi eğitim kursu, semineri ve benzeri çalışmaların sayıları) göre yaratıcılık düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla veriler toplanmıştır.

Araştırma, İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçesinde ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin yaratıcılık becerileri ile karar verme stratejilerinin karşılaştırılması için yapılan bir çalışmadır.

3.2. Evren

Araştırma evreni İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerinde bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerle sınırlanmıştır.

3.3. Örneklem

İstanbul ili Kartal ve Maltepe ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 215 yöneticiden oluşmaktadır. Örneklem, Kartal ve Maltepe ilçesine bağlı her eğitim bölgesindeki resmî ilköğretim okullarından random olarak seçilen 56'sı müdür (% 26),

56'sı müdür başyardımcısı (% 26) ve 103'ü (%48) müdür yardımcısı olmak üzere 215 yöneticiden oluşmaktadır.

3.4. Veriler ve Toplanması

Araştırmada bir bilgi formu ve iki ölçek kullanılmıştır. Yöneticilerin yaratıcılık becerilerini belirlemek için “Yaratıcılık Ölçeği” ve karar verme stratejilerini belirlemek için “Karar Verme Stratejileri Ölçeği” kullanılmıştır. Yöneticilerin bireysel özellikleriyle ilgili ((1) cinsiyet, (2) yaş, (3) medeni durum, (4) görev, (5) en son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süre, (6) kıdem, (7) çalıştıkları okul sayısı, (8) evinin kendisine ait olup olmaması, (9) en son mezun oldukları okul, (10) hayatını en çok geçirdikleri yer, (11) katıldıkları hizmetiçi eğitim kursu, semineri ve benzeri çalışmaların sayıları) bilgileri elde etmek için bilgi formu kullanılmıştır.

3.4.1. Kişisel Bilgiler Formu

Araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel Bilgi Formu 12 maddeden oluşmaktadır. Bilgi formunda sırasıyla katılımcıların (1) cinsiyet, (2) yaş, (3) medeni durum, (4) branş, (5) en son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süre, (6) kıdem, (7) çalıştıkları okul sayısı, (8) evinin kendisine ait olup olmaması, (9) en son mezun oldukları okul, (10) hayatını en çok geçirdikleri yer, (11) katıldıkları hizmetiçi eğitim kursu, semineri ve benzeri çalışmaların sayıları ve (12) kurs ve seminer türüne ilişkin bilgileri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formunda yer verilen maddeler belirlenirken ilgili literatür doğrultusunda öğrenilmiş güçlülük ve iş doyumunu puanları üzerinde etkili olan bireysel faktörler dikkate alınmıştır.

3.4.2. Ne Kadar Yaratıcısınız Ölçeği

Yaratıcılık Ölçeği 50 maddedir. Yaratıcılık Becerileri Ölçeğinin her maddesinde okul yönetimi sürecinin farklı aşamaları ile ilgili yaratıcılık becerileri ölçülmektedir. Ölçekteki bazı ifadeler olumlu ifadeleri içermekte olup; 1-Kesinlikle katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4-Katılmıyorum, 5- Kesinlikle katılmıyorum şeklinde puanlanmaktadır.

3.4.3. Karar Verme Stratejileri Ölçeği

Karar Verme Stratejileri Ölçeği 40 maddedir. Karar Verme Stratejileri Becerileri Ölçeğinin her maddesinde okul yönetimi sürecinin farklı aşamaları ile ilgili karar verme stratejileri ölçülmektedir. Ölçekteki bazı ifadeler olumlu ifadeleri içermekte olup; 1- Hiçbir zaman, 2- Ara sıra, 3- Sıklıkla, 4- Her zaman şeklinde puanlanmaktadır.

3.5. Verilerin Toplanması

Uygulamanın yapılacağı okulların belirlenmesinin ardından ilgili mercilerden gerekli izinler alınmış ve anketler araştırmacı nezaretinde uygulanmıştır. Uygulamalar 2008-2009 öğretim sezonunun ilk döneminde Eylül-Kasım ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin öncelikle demografik bilgileri toplamak amacıyla geliştirilmiş Kişisel Bilgi Toplama Formunu (A Formu) doldurmaları istenmiş, ardından Yaratıcılık Ölçeği (B Formu) ve Karar Verme Stratejileri Ölçeği'ni (C Formu) cevaplamaları istenmiştir.

3.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Uygulama sonucunda geriye dönen anketler ve ölçekler uygulama yapılan okullara göre gruplara ayrılmış, geriye dönüş sayıları ve oranları hesaplanmıştır. Ardından eksik ve hatalı cevaplanan anket ve ölçekler ayıklanmış ve doğru ve eksiksiz doldurulan anket ve ölçekler belirlenmiştir. Bunun sonucunda 215 katılımcının puanları değerlendirmeye alınmıştır.

Bu araştırmanın bağımsız değişkenleri; (1) cinsiyet, (2) yaş, (3) medeni durum, (4) görev, (5) en son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süre, (6) kıdem, (7) çalıştıkları okul sayısı, (8) evinin kendisine ait olup olmaması, (9) en son mezun oldukları okul, (10) hayatını en çok geçirdikleri yer, (11) katıldıkları hizmet içi eğitim kursu, semineri ve benzeri çalışmaların sayılarından oluşmaktadır. Bağımlı değişkeni ise *yaratıcılık puanlarıdır*. Verilerin istatistiksel analizi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ortaya koyacak bir desen içinde ele alınmıştır. Her iki ölçekten elde edilen puan dağılımları ve özlük niteliklerle ilgili bilgiler kodlanarak bilgisayara girilmiştir.

Yaratıcılık puan ortalamalarının yöneticilerin özlük bilgilerine göre farklılaşp farklılaşmadığı t testi ve varyans analizi ile test edilmiştir. Yaratıcılık puanları ile karar verme stratejileri puanları arasındaki ilişkinin analizi için Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Tekniğinden yararlanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde araştırmada ele alınan amaçlar doğrultusunda okullardan toplanan anketlerden elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

Bulgular bölümünde önce örneklem grubunun genel yapısını tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımlarına kısa açıklamaları ile birlikte yer verilmiştir. Daha sonra ise anket ile elde edilen veriler araştırmanın amaçları ve bu amaçların sunulduğu sırasına göre istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

4.1. Eğitim Yöneticilerinin Tanıtıcı Özellikleri

Araştırma ile elde edilen ve örneklem grubunu oluşturan yöneticilere ait demografik verilerin frekans ve yüzde dağılımları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Tablo 4.1. Cinsiyete Göre Dağılım

	Kişi Sayısı	Yüzde
Erkek	160	74,0
Bayan	55	26,0
Toplam	215	100,0

Eğitim yöneticilerinin cinsiyet durumlarına ilişkin çizelgeye bakıldığında; %74'ünün (160 tanesi) erkek, %26'sının (55 tanesi) bayan olduğu görülmüştür.

Tablo 4.2. Yaşa Göre Dağılım

	Kişi Sayısı	Yüzde
20 – 30	30	14,0
31 – 40	87	40,5
41 – 50	68	31,5
51 – 60	30	14,0
Toplam	215	100,0

Eğitim yöneticilerinin yaş durumlarına bakıldığında; %14'ünün (30 tanesi) 20-30 yaş grubunda, %40,5'inin (87 tanesi) 31-40 yaş grubunda, %31,5'inin (68 tanesi) 41-50 yaş grubunda, %14'ünün (30 tanesi) 51-60 yaş grubunda olduğu görülmüştür.

Tablo 4.3. Medeni Duruma Göre Dağılım

	Kişi Sayısı	Yüzde
Evli	176	81,9
Bekâr	39	18,1
Toplam	215	100,0

Eğitim yöneticilerinin medeni durumlarına bakıldığında; %81,9'unun (176 tanesi) evli ve %18,1'inin (39 tanesi) bekâr olduğu görülmüştür.

Tablo 4.4. Göreve Göre Dağılım

	Kişi Sayısı	Yüzde
Okul Müdürü	56	26,0
Müdür Başyardımcısı	56	26,0
Müdür Yardımcısı	103	48,0
Toplam	215	100,0

Eğitim yöneticilerinin görev türlerine göre gösterilen çizelgeye bakıldığında; %26'sının (56 tanesi) okul müdürü, %26'sının (56 tanesi) müdür başyardımcısı ve %48'inin (103 tanesi) müdür yardımcısı olduğu görülmüştür.

Tablo 4.5. En Son Çalıştığı Okuldaki Yöneticilik Süresine Göre Dağılım

	Kişi Sayısı	Yüzde
0 – 5 yıl	37	17,2
6 – 10 yıl	48	22,3
11 – 15 yıl	68	31,7
16 – 20 yıl	31	14,4
21 yıl ve üzeri	31	14,4
Toplam	215	100,0

Eğitim yöneticilerinin en son çalıştığı okuldaki yöneticilik süresine göre dağılım çizelgesine bakıldığında; %17,2'sinin (37 tanesi) 0–5 yıl grubunda, %22,3'ünün (48 tanesi) 6–10 yıl grubunda, %31,7'sinin (68 tanesi) 11–15 yıl grubunda, %14,4'ünün (31 tanesi) 16–20 yıl grubunda ve %14,4'ünün (31 tanesi) 21 yıl ve üzeri grubunda olduğu görülmüştür.

Tablo 4.6. Yöneticilikteki Kıdeme Göre Dağılım

	Kişi Sayısı	Yüzde
1 – 5 yıl	36	16,7
6 – 10 yıl	79	36,7
11 – 20 yıl	67	31,2
21 yıl ve üzeri	33	15,3
Toplam	215	100,0

Eğitim yöneticilerinin yöneticilikteki kıdem durumlarına bakıldığında; %16,7'sinin (36 tanesi) 1–5 yıl grubunda, %36,7'sinin (79 tanesi) 6–10 yıl grubunda, %31,2'sinin (67 tanesi) 11–20 yıl grubunda, %15,3'ünün (33 tanesi) 21 yıl ve üzeri yıl grubunda olduğu görülmüştür.

Tablo 4.7. Yöneticilik Yapılan Okul Sayısına Göre Dağılım

	Kişi Sayısı	Yüzde
1 – 3	152	70,7
4 – 6	31	14,4
7 ve üzeri	32	14,9
Toplam	215	100,0

Eğitim yöneticilerinin yöneticilik yaptığı okul sayısına göre durumlarına bakıldığında; %70,7'sinin (152 tanesi) 1–3 okul grubunda, %14,4'ünün (31 tanesi) 4–6 okul grubunda, %14,9'unun (32 tanesi) 7 ve üzeri okul grubunda olduğu görülmüştür.

Tablo 4.8. Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

	Kişi Sayısı	Yüzde
Yüksek Okul	30	14,0
Üniversite	119	55,3
Yüksek Lisans	36	16,7
Diğer	30	14,0
Toplam	215	100,0

Eğitim yöneticilerinin eğitim düzeyi durumlarına bakıldığında; %14'ünün (30 tanesi) yüksek okul grubunda, %55,3'ünün (119 tanesi) üniversite grubunda, %16,7'sinin (36 tanesi) yüksek lisans grubunda, %14'ünün diğer kısmında olduğu görülmüştür.

Tablo 4.9. En Son Mezun Oldukları Okul Tipine Göre Dağılım

	Kişi Sayısı	Yüzde
Yüksek Öğretmen Okulu	32	14,9
Eğitim Enstitüsü	31	14,4
Eğitim Fakültesi	73	34,0
Edebiyat/Fen-Edebiyat Fakültesi	43	20,0
Diğer	36	16,7
Toplam	215	100,0

Eğitim yöneticilerinin en son mezun oldukları okul tipine bakıldığında; %14,9'unun (32 tanesi) yüksek ğretmen okulu grubunda, %14,4'inin (31 tanesi) eğitim enstitüsü grubunda, %34'ünün (73 tanesi) eğitim fakültesi grubunda, %20'sinin (43 tanesi) edebiyat/fen-edebiyat fakültesi grubunda, %16,7'sinin diğer grubunda olduğu grlmŖtr.

Tablo 4.10. Hayatlarının oğunu Geçirdikleri Yere Göre Dağılım

	KiŖi Sayısı	Yüzde
Köy – Belde	57	26,5
İlçe	104	48,4
Ŗehir Merkezi	54	25,1
Toplam	215	100,0

Eğitim yöneticilerinin hayatlarını en çok geçirdikleri yere bakıldığında; %26,5'inin (57 tanesi) köy-belde grubunda, %48,4'ünün (104 tanesi) ile grubunda, %25,1'inin (54 tanesi) Ŗehir merkezi grubunda olduğu grlmŖtr.

Tablo 4.11. BranŖlara Göre Dağılım

	KiŖi Sayısı	Yüzde
Sınıf ğretmeni	94	43,7
BranŖ ğretmeni	121	56,3
Toplam	215	100,0

Eğitim yöneticilerinin branŖlara göre çizelgesine bakıldığında; %43,7'sinin (94 tanesi) sınıf ğretmeni ve %56,3'ünün (121 tanesi) branŖ ğretmeni olduğu grlmŖtr.

Tablo 4.12 Eğitim Yöneticiliği ile İlgili Katıldığı Hizmetiçi Eğitim Kurs/Seminer Sayısına Göre Dağılım

	Kişi Sayısı	Yüzde
Hiç	31	14,4
1 – 5	87	40,5
6 – 10	97	45,1
Toplam	215	100,0

Eğitim yöneticilerinin eğitim yöneticiliği ile ilgili katıldıkları hizmetiçi eğitim kurs/seminer programları çizelgesine bakıldığında; %14,4'ünün (31 tanesi) hiç grubunda, %40,5'inin (87 tanesi) 1-5 grubunda, %45,1'inin (97 tanesi) 6-10 grubunda olduğu görülmüştür.

4.2. Eğitim Yöneticilerinin Yaratıcılık Becerileri Puanları ile İlgili Özellikler

Tablo 4.13. Eğitim Yöneticilerinin Yaratıcılık Becerileri Puanları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	ss
Yaratıcılık	215	74,00	176,00	121,1442	14,78641

215 deneğin yaratıcılık becerileri hakkında verdiği puanların ortalamasına bakıldığında; ortalamanın 121,1442 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.14. Eğitim Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri Puanları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	ss
TOPLAM PUAN	215	67,00	117,00	92,7116	9,47355
MANTIKLI	215	19,00	38,00	28,3116	5,00286
İÇTEPİSEL	215	11,00	35,00	22,1116	4,68110
BAĞIMLI	215	12,00	33,00	24,0186	4,17039
KARARSIZ	215	10,00	28,00	18,2698	4,00954

4.3. Eğitim Yöneticilerinin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Tablo 4.15. Yöneticilerin, Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan t-testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	ss	t-testi		
					t	sd	p
Yaratıcılık Becerileri	Erkek	160	121,65	14,92	,855	213	,394
	Bayan	55	119,67	14,41			

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, yaratıcılık becerileri puanlarının cinsiyet değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, erkek yöneticilerin aritmetik ortalamaları ile bayan yöneticilerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır ($t = 0,855$; $p > .05$). Bu sonuçlara göre, erkek yöneticilerin yaratıcılık becerileri ile bayan yöneticilerin yaratıcılık becerilerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 4.16. Yöneticilerin, Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan t-testi Sonuçları

	Medeni durum	N	Ort.	Ss	t-testi		
					t	sd	p
Yaratıcılık Becerileri	Evli	176	121,17	14,93	,055	213	,956
	Bekar	39	121,02	14,30			

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, yaratıcılık becerileri puanlarının medeni durum değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, evli yöneticilerin aritmetik ortalamaları ile bekar yöneticilerin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır ($t= 0,055$; $p>.05$). Bu sonuçlara göre, evli yöneticilerin yaratıcılık becerileri ile bekar yöneticilerin yaratıcılık becerilerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 4.17. Yöneticilerin, Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Branş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan t-testi Sonuçları

	Branş	N	Ort.	ss	t-testi		
					t	sd	p
Yaratıcılık Becerileri	Sınıf öğretmeni	94	120,97	15,03	-,144	213	,885
	Branş öğretmeni	121	121,27	14,64			

Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinden önce Levene's testi ile iki dağılımın varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bu işlemin ardından ortalamalar arasındaki farkın test edilmesi işlemlerine geçilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, yaratıcılık becerileri puanlarının branş değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t-testi sonucunda, sınıf öğretmenliği mezunu yöneticilerinin aritmetik ortalamaları ile branş öğretmenliği mezunu yöneticilerinin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır ($t = -0,144$; $p > .05$). Bu sonuçlara göre, sınıf öğretmenliği mezunu yöneticilerinin yaratıcılık becerileri ile branş öğretmenliği mezunu yöneticilerinin yaratıcılık becerilerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 4.18. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

	Gruplar	n	\bar{X}	ss	ANOVA	
					F	P
Yaratıcılık becerileri	Yaş					
	20–30 yaş	30	120,73	13,59		
	31–40 yaş	87	121,58	15,96		
	41–50 yaş	68	120,91	14,64	,044	,988
	51–60 yaş	30	120,80	13,24		
	Toplam	215	121,14	14,78		

* $p < ,05$

Tabloda görüldüğü üzere, yaratıcılık becerileri puanlarının yaş değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans analizi sonucunda, yaş değişkenine göre farklı gruplarda yer alan yöneticilerinin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır ($F = 0,044$; $p > .05$). Bu sonuçlara göre, değişik yaşlardaki yöneticilerin yaratıcılık becerilerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 4.19. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Görev Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

	Gruplar	<i>n</i>	\bar{X}	<i>ss</i>	ANOVA	
					<i>F</i>	<i>p</i>
Yaratıcılık becerileri	Okul Müdürü	56	123,37	12,59	,925	,398
	Mudur Başyardımcısı	56	120,92	17,30		
	Mudur Yardımcısı	103	120,04	14,41		
	Toplam	215	121,14	14,78		

* $p < ,05$

Tabloda görüldüğü üzere, yaratıcılık becerileri puanlarının görev değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans analizi sonucunda, görev değişkenine göre farklı gruplarda yer alan yöneticilerinin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır ($F = 0,925$; $p > ,05$). Bu sonuçlara göre, değişik görevlerdeki yöneticilerin yaratıcılık becerilerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 4.20. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Okul Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

	Gruplar	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>ss</i>	ANOVA	
					<i>F</i>	<i>p</i>
Yaratıcılık becerileri	Okul Kıdem				,154	,961
	0–5 yıl	37	121,59	17,20		
	6–10 yıl	48	121,54	14,69		
	11–15 yıl	68	121,47	14,06		
	16–20 yıl	31	119,22	17,27		
	21 ve üstü	31	121,19	11,00		
Toplam	215	121,14	14,78			

* $p < ,05$

Tabloda görüldüğü üzere, yaratıcılık becerileri puanlarının en son çalıştığı okuldaki kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans analizi sonucunda, okul kıdem değişkenine göre farklı gruplarda yer alan yöneticilerinin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır ($F= 0,154$; $p>.05$). Bu sonuçlara göre, değişik kıdemlerdeki yöneticilerin yaratıcılık becerilerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 4.21. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

	Gruplar Kıdem	N	Ort.	ss	ANOVA	
					F	p
Yaratıcılık becerileri	1–5 yıl	36	122,58	17,25	,278	,841
	6–10 yıl	79	120,92	15,28		
	11–20 yıl	67	120,11	14,23		
	21 ve üstü	33	122,18	11,95		
	Toplam	215	121,14	14,75		

* $p< ,05$

Tabloda görüldüğü üzere, yaratıcılık becerileri puanlarının kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans analizi sonucunda, kıdem değişkenine göre farklı gruplarda yer alan yöneticilerinin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır ($F= 0,278$; $p>.05$). Bu sonuçlara göre, değişik kıdemlerdeki yöneticilerin yaratıcılık becerilerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 4.22. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Okul Sayısı Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

	Gruplar	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>ss</i>	ANOVA	
	Okul Sayısı				<i>F</i>	<i>p</i>
Yaratıcılık becerileri	1-3	152	120,88	14,70	,086	,917
	4-6	31	121,58	12,99		
	7 ve üzeri	32	121,96	17,05		
	Toplam	215	121,14	14,78		

* $p < ,05$

Tabloda görüldüğü üzere, yaratıcılık becerileri puanlarının çalıştıkları toplam okul sayısı değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans analizi sonucunda, okul sayısı değişkenine göre farklı gruplarda yer alan yöneticilerinin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır ($F = 0,086$; $p > .05$). Bu sonuçlara göre, değişik sayıda okulda görev yapmış yöneticilerin yaratıcılık becerilerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 4.23. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

	Gruplar	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>ss</i>	ANOVA	
	Eğitim Durumu				<i>F</i>	<i>p</i>
Yaratıcılık becerileri	Yüksekokul	30	119,93	13,18	,500	,682
	Üniversite	119	122,06	14,75		
	Yüksek Lisans	36	118,88	18,95		
	Diğer	30	121,40	10,43		
	Toplam	215	121,14	14,78		

* $p < ,05$

Tabloda görüldüğü üzere, yaratıcılık becerileri puanlarının eğitim durumu değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans analizi sonucunda, eğitim durumu değişkenine göre farklı gruplarda yer alan yöneticilerinin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır ($F= 0,500$; $p>.05$). Bu sonuçlara göre, değişik eğitim seviyelerine sahip olan yöneticilerin yaratıcılık becerilerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 4.24. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Mezuniyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

	Gruplar	N	Ort.	ss	ANOVA	
					F	p
Yaratıcılık becerileri	Yüksek Öğretmen Okulu	32	121,56	17,58	,447	,775
	Eğitim Enstitüsü	31	118,48	13,41		
	Eğitim Fakültesi	73	122,06	15,21		
	Fen-Edebiyat Fakültesi	43	122,23	14,91		
	Diğer	36	119,88	12,40		
	Toplam	215	121,14	14,78		

* $p<.05$

Tabloda görüldüğü üzere, yaratıcılık becerileri puanlarının mezuniyet değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans analizi sonucunda, mezuniyet değişkenine göre farklı gruplarda yer alan yöneticilerinin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır ($F= 0,447$; $p>.05$). Bu sonuçlara göre, değişik fakültelerden mezun olan yöneticilerin yaratıcılık becerilerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 4.25. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Hayatlarının Büyük Bölümünü Geçirdikleri Yer Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

	Gruplar	N	Ort.	ss	ANOVA	
					F	p
Yaratıcılık becerileri	Hayat					
	Köy-Belde	57	120,54	12,88	,554	,575
	İlçe merkezi	104	120,50	15,48		
	Şehir merkezi	54	122,98	15,39		
Toplam	215	121,14	14,78			

*p<,05

Tabloda görüldüğü üzere, yaratıcılık becerileri puanlarının hayatlarının büyük bölümünü geçirdikleri yer değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans analizi sonucunda, hayatlarının büyük bölümünü geçirdikleri yer değişkenine göre farklı gruplarda yer alan yöneticilerinin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır ($F= 0,554; p>.05$). Bu sonuçlara göre, hayatlarının büyük bölümünü geçirdikleri yerler farklı olan yöneticilerin yaratıcılık becerilerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 4.26. Yöneticilerin Yaratıcılık Becerileri Puanlarının Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi Sonuçları

	Gruplar	N	Ort.	ss	ANOVA	
					F	p
Yaratıcılık becerileri	Hizmet İçi Eğitim					
	Hiç	31	121,54	11,34	,320	,727
	1-5 kez	87	120,17	15,73		
	6-10 kez	97	121,88	14,95		
Toplam	215	121,14	14,78			

*p<,05

Tabloda görüldüğü üzere, yaratıcılık becerileri puanlarının hizmet içi eğitime katılma sayısı değişkenine göre manidar bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans analizi sonucunda, hizmet içi eğitime katılma sayısı değişkenine göre farklı gruplarda yer alan yöneticilerinin aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak manidar bulunmamıştır ($F= 0,320$; $p>.05$). Bu sonuçlara göre, farklı sayıda hizmet içi eğitime katılan yöneticilerin yaratıcılık becerilerinin benzer olduğu söylenebilir.

4.4. Eğitim Yöneticilerinin Yaratıcılık Becerileri Puanları ile Karar Verme Stratejileri Puanları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Tablo 4.27. Eğitim Yöneticilerinin Yaratıcılık Becerileri Puanları ile Karar Verme Stratejileri Puanları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

		YTOPLAM	MANTIKLI	İÇTEPİSEL	BAGIMLI	KARARSIZ
YARATICILIK	r	1	-,045	-,288(**)	-,197(**)	-,281(**)
	p	.	,508	,000	,004	,000
	N	215	215	215	215	215
MANTIKLI	r		1	,173(*)	-,010	-,012
	p		.	,011	,885	,862
	N		215	215	215	215
İÇTEPİSEL	r			1	-,355(**)	,160(*)
	p			.	,000	,019
	N			215	215	215
BAĞIMLI	r				1	,299(**)
	p				.	,000
	N				215	215
KARARSIZ	r					1
	P					.
	N					215

** $p<.01$

* $p<.05$

Yaratıcılık puanı ile karar verme stratejileri alt boyutlarından içtepesel, bağımlı ve kararsız stratejiler arasında negatif bir korelasyona rastlanmıştır. Yaratıcılık puanı arttıkça, negatif ilişkili olduğu karar verme stratejileri alt boyutları azalmaktadır.

Karar verme stratejileri alt boyutlarından mantıklı ile içtepesel stratejiler arasında pozitif bir korelasyona rastlanmıştır. Bu durum mantıklı stratejilerin artmasının, içtepesel stratejilerin artmasına; mantıklı stratejilerin azalmasının da içtepesel stratejilerin azalmasına neden olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Karar verme stratejileri alt boyutlarından içtepesel ile bağımlı stratejiler arasında negatif, içtepesel ile kararsız stratejiler arasında da pozitif bir korelasyona rastlanmıştır.

Karar verme stratejileri alt boyutlarından bağımlı ile kararsız stratejiler arasında pozitif bir korelasyona rastlanmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bir örgütsel yapı olarak eğitim kurumlarının en belirgin farkının her düzeyde değişik yaş ve eğitim düzeyine sahip insanlardan oluşmasıdır. Bu durum sürekli bir değişim ve hareketlilik yaşanmasına sebep olmakta sonuçta eğitim kurumlarında yöneticilik yapan bireylerin de etkili karar verme stratejileri geliştirmelerini ve dolayısıyla yaratıcı olmalarını gerektirmektedir.

Bu bölümde eğitim yöneticilerinin karar verme stratejileri ve yaratıcılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmadan elde edilen sonuçlar ile bu sonuçlara dayalı öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

5.1.1. Eğitim Yöneticilerinin Yaratıcılık Puanları

Eğitim yöneticilerinin yaratıcılık puanlarının “düşük” olduğu bulgulanmıştır.

5.1.2. Eğitim Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri Puanları

Eğitim yöneticilerinin karar verme stratejileri puanlarının “düşük” olduğu bulgulanmıştır.

5.1.3. Eğitim Yöneticilerinin Yaratıcılık Becerilerinin Kişisel ve Meslekî Özelliklerine Göre Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan 160 erkek ve 55 bayan eğitim yöneticisinin yaratıcılık becerilerinin benzer olduğu görülmüştür. Eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri cinsiyete göre değişmemektedir.

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin yarısından fazlası 30-50 yaş arasındadır. Fakat eğitim yöneticilerinin yaşları yaratıcılık becerilerini değiştirmemektedir. Eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri her yaş grubunda benzer özellikler göstermektedir.

Araştırmaya katılan 176 evli ve 39 bekar eğitim yöneticisinin yaratıcılık becerilerinin benzer olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan farklı görevlerdeki (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri benzer olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin büyük çoğunluğu şu anda çalıştıkları okulda 11-15 yıl görev yapmış yöneticilerden oluşmaktadır. Fakat aynı okulda görev yapma süresinin eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerilerini değiştirmedeği belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin yöneticilikteki kıdeme göre dağılımları incelendiğinde büyük çoğunluğu 6-20 yıl arasında yöneticilik yapmış oldukları görülmektedir. Fakat yöneticilikteki kıdemin yaratıcılık becerilerinde etkili bir faktör olmadığı saptanmıştır.

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin büyük çoğunluğu aynı okulda görev yapmışlardır. Fakat eğitim yöneticilerinin yöneticilik yaptıkları okul sayısı değişse de yaratıcılık becerilerinin benzer olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin yarısından fazlası lisans mezunudur. Eğitim yöneticilerinin mezuniyet durumu değişkeni yaratıcılık becerilerini değiştirmemektedir.

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin büyük çoğunluğu eğitim fakültesi mezunudur. Eğitim yöneticilerinin en son mezun oldukları okul değişkeni yaratıcılık becerilerini farklılaştırmamaktadır.

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin büyük çoğunluğu hayatlarının büyük bir bölümünü ilçe ya da şehir merkezinde geçirmişlerdir. Fakat hayatının büyük bölümünü geçirdikleri yer değişkeni eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerilerini değiştirmemektedir.

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin sınıf ve branş öğretmeni olarak dağılımlarına bakıldığında sınıf öğretmenlerinin kısmen fazla olduğu görülmektedir. Bununla beraber branşları farklı olan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerilerinin benzer olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin sıklıkla hizmetiçi eğitim ve seminerlere katıldığı görülmektedir. Fakat hizmetiçi eğitim ve seminerlere katılma sayısı değişkeni eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerilerini değiştirmemektedir.

5.2. Eğitim Yöneticilerinin Yaratıcılık Becerileri Puanları ile Karar Verme Stratejileri Puanları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin yaratıcılık becerileri ile karar verme stratejileri arasındaki ilişki de incelenmiştir. Analizler sonucunda yaratıcılık becerileri ile karar verme stratejileri alt boyutlarından içtepesel, bağımlı ve kararsız stratejiler arasında negatif bir korelasyon olduğu görülmüştür. Yaratıcılık puanı arttıkça, negatif ilişkili olduğu karar verme stratejileri alt boyutları azalmaktadır.

Karar verme stratejileri alt boyutları arasındaki ilişki ise değişmektedir. Mantıklı ile içtepesel stratejiler arasında pozitif bir korelasyona rastlanmıştır. Bu durum mantıklı stratejilerin artmasının, içtepesel stratejilerin artmasına; mantıklı stratejilerin azalmasının da içtepesel stratejilerin azalmasına neden olduğunu göstermektedir.

İçtepesel stratejiler ile bağımlı stratejiler arasında negatif bir korelasyona rastlanmıştır. İçtepesel strateji puanı arttıkça, negatif ilişkili olduğu bağımlı karar verme stratejisi puanı azalmaktadır.

İçtepesel ile kararsız stratejiler arasında ise pozitif bir korelasyona rastlanmıştır. Bu durum içtepesel stratejilerin artmasının, kararsız stratejilerin artmasına; içtepesel stratejilerin azalmasının da kararsız stratejilerin azalmasına neden olduğunu göstermektedir.

Bağımlı stratejiler ile kararsız stratejiler arasında da pozitif bir korelasyon vardır. Bu durum bağımlı stratejilerin artmasının, kararsız stratejilerin artmasına; bağımlı stratejilerin

azalmasının da kararsız stratejilerin azalmasına neden olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın bulguları toplu olarak ele alındığında eğitim yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri, (1) cinsiyet, (2) yaş, (3) medeni durum, (4) branş, (5) en son çalıştıkları kurumda çalıştıkları süre, (6) kıdem, (7) çalıştıkları okul sayısı, (8) evinin kendisine ait olup olmaması, (9) en son mezun oldukları okul, (10) hayatını en çok geçirdikleri yer, (11) katıldıkları hizmetiçi eğitim kursu, semineri ve benzeri çalışmaların sayıları ve (12) kurs ve seminer türüne göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular Aksay ve Ural'ın (2008) öğretmenlerin kararlara katılımını analiz eden araştırmasındaki bulguyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca Tanıt'ın (2007) Eğitim Yöneticilerinin Değer Tercihleri ile Yaratıcılıkları Arasındaki İlişkiyi incelediği araştırmasında da yaratıcılığa ilişkin bulgular bu araştırmadaki bulgularla benzerlik göstermektedir.

Yaratıcılık becerisini etkileyen faktörler konusunda çalışma yapan araştırmacılar, yaratıcılığın literatür bölümünde etraflıca ele alınan birçok faktöre göre farklılaştığını ortaya koymaktadırlar. Bununla birlikte bu araştırmada yaratıcılık düzeyinin farklılaşmaması araştırmanın evrenini oluşturan eğitim yöneticilerinin ortak eğitim, kültür, algı, örgütsel yapı ve davranış özelliklerine sahip olmalarıyla açıklanabilir.

Eğitim yöneticilerinin karar verme stratejileri ile yaratıcılık becerileri arasındaki ilişkiyi analiz eden bölümde ise şu sonuca ulaşılmıştır:

Yaratıcılık, karar verme stratejilerinden *içtepesel*, *bağımlı* ve *kararsız* stratejiler arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. İçtepesel, bağımlı ve kararsız karar verme stratejileri bireyin inisiyatifinden çok içgüdüsel ya da dış destekli karar verme stratejileridir. Yaratıcı bireylerin karar verme sürecinde bu stratejileri fazla kullanmamaları yaratıcılık yeteneğine uygun düştüğü söylenebilir. Nitekim Arın'ın (2007) araştırmasında da karar verme stratejileri arasında ilişki olduğu saptanmıştır.

5.3. Öneriler

1. Öncelikle eğitim yöneticilerinin yaratıcılık düzeylerinin hiçbir kişisel faktöre göre değişmemesinin sebebinin araştırılması gerekmektedir.
2. Bu durumun kaynağı, Türk eğitim sisteminin katı hiyerarşik yapılanması olabilir. Bu yapılanma içinde eğitim yöneticilerinin kişisel yeteneklerini ve dolayısıyla yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecekleri esnek ve yerinden yönetim anlayışına geçilebilir. En azından eğitim yöneticilerinin bağlı oldukları mevzuat yeniden gözden geçirilmelidir.
3. Eğitim fakültelerinde okuyan öğrencilerin yaratıcılık yetilerini geliştirecek ders ve etkinlikler müfredata eklenebilir.
4. Eğitim yöneticisi olmak isteyen bireylerin yaratıcılık yeteneklerinin ölçülmesi ve belli bir düzeyde yaratıcılığa sahip bireylerin eğitim yöneticisi olması sağlanabilir.
5. Daha önemlisi Türk eğitim politikalarının özgüven ve yaratıcılık yeteneğini geliştirmiş bireylerin yetiştirilmesi için yeniden tartışılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Acıbozlar, Ö. (2006), “Yönetici Hemşirelerin Karar Verme Stratejileri ve Yaratıcılık Düzeyleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akat, İ. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Aksay, O, Ural, A. (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(3), 433-460.
- Aktan S. (1996), “Yönetimde Yaratıcılık ve Yaratıcılığın Önemi”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Alver, B.(2003), “Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- Arın, A. (2007). “Lise Yöneticilerinin Kullandıkları Karar Verme Stratejileri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki”, *XVI. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, 05-07 Eylül 2007, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Tokat. Erişim Tarihi: 15 Ekim 2008.
http://www.pegem.net/akademi/kongrebildiri_detay.aspx?id=5414
- Aslan, A.E. (2002), *Örgütlerde Kişisel Gelişim*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Aytaç, S. (2002), “Yaratıcı Kişilik ve Yönetici”, *İş Yasamı Dergisi*, 3(4).
- Başaran, İ. E. (1996), *Türk Eğitim Sistemi*, Yargıcı Matbaası, Ankara
- Baykal, A. (2004), “Yaratıcılık Eğitimi”, *İlk ve Ortaöğretimde Araştırma Teknikleri ve Proje Semineri*, Maltepe Üniversitesi Yayınları, 16-24, İstanbul.
- Budak, G. (1998), *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z (2000), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

- Cengizhan, S. (1997), “Üniversite Öğretim Elemanlarının Yaratıcılık Kapasitelerinin Değerlendirilmesi”, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çiftçi, Y. (2002), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çoban, S. (1999), “Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul.
- Demirci, C. (2004), “Yaratıcı Düşünme”, Erişim Tarihi: 15.08.2008.
<http://www.psikoloji.gen.tr/modules.php?name=News&file=print&sid=55>
- Dinç, A. (2000), “Örgütlerde Karar Verme ve Problem Çözme Süreçlerinde Yaratıcı Düşüncenin Yeri ve Önemi Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Problem Çözme ve Karar Verme Durumlarında Yaratıcı Düşünceye İlişkin Tutumlarının Beş Örnek İşletmede İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dönmez, B (2002), “Müfettiş, Okul Yöneticisi ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri”, *Eğitim Yönetimi Dergisi* (29), 27-45
- Eren, E. (2003), *Yönetim ve Organizasyon*, 6.Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Esen S.(1996), “Yönetimde Yaratıcılık ve Kendini Geliştirme”, Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa.
- Fryer, M. (2002), “Using creativity to improve organizational performance”, *Public Service Magazine*, November, 2002. Erişim Tarihi: 10 Kasım 2008.
<http://www.creativitycentre.com/orgperf.htm>.
- Genç, E. (2000), “Öğretmenlerde Denetim Odağının Problem Çözmeye Yönelik Yaratıcılıklarıyla İlişkisi”. Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Gozel, R. (2008), “Yönetim ve Organizasyon Uygulamalarında Gelişmeler”, Erişim Tarihi: 13.07.2008. ugurzel.com/dosyalar/doc_download/23-yoenetim-ve-organizasyon-uygulamalar.html
- Gürsözlü, S. (2003), “Örgütsel Yaratıcılık Modelinin Oluşmasında Bireysel Yaratıcılığın ve Örgüt İkliminin Etkisi: Reklam Ajanslarında Bir Uygulama”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Izgar, G. (2003), Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri ve Yeterlilikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Izgar, H. ve Yılmaz, E. (2007), “PİO ve YİBO’da Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karar Vermede Özsaygı ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki. Erişim Tarihi: 16 Kasım 2008. [Http://www.doaj.org/doaj?Func=fulltext&passme=www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sosmak/articles/2007/17/HIZGAR-EYILMAZ.PDF](http://www.doaj.org/doaj?Func=fulltext&passme=www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sosmak/articles/2007/17/HIZGAR-EYILMAZ.PDF).
- Karasar, N. (1995), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Sistem Yayıncılık, Ankara.
- Keeney, R. (1994), “Creativity in Decision Making with Value-Focused Thinking”, *Sloan Management Review*; Summer 1994; 35, 4; ABI/INFORM Global pg. 33. Erişim Tarihi: 14.08.2008. classweb.gmu.edu/aloech/Keeney%20-%20Creativity%20in%20Decision-Making%20with%20Valued-Focused%20Thinking.pdf.
- Kepir Sinangil, H. (1993), “Yönetici Adaylarında Karar Verme ve Kaygı İlişkileri” VII. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Kızıllhan, P. (2003), “Sorun Çözme Yöntemi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 12-19.
- Koçel, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım, İstanbul.
- Kuzgun, Y. (1997), *PDR’de Kullanılan Ölçekler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Mert, İ. (1997), “Karar Vermede Yaratıcı Problem Çözme”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ömeroglu A. (2001), “Yaratıcılık Eğitimi”, *Milli Eğitim Dergisi*, 151. Erişim Tarihi: 19.08.2008. yayim.meb.gov.tr/dergiler/151/omeroglu_turla.htm.
- Özcan, K. (1999), “Yöneticilerde Karar Verme ile Kaygı İlişkileri” Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000), “Eğitimde Örgütsel Yenilenme ve Karara Katılma”, *Millî Eğitim Dergisi*, Sayı No:146,Nisan, Mayıs, Haziran 2000,s.15. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/ozdemir.htm>
- Pihlajamaa J. (2005). Strategy Process and Creativity TU-91. .167 Seminar in Business Strategy and International Business ABSTRACT Strategy Process and Creative Work
- Sanyel D. (1997), “Yaratıcılık”, *Bilim ve Teknik Dergisi*, 5(2), 68-71.
- Sorensen, L. (2006), “Creativity and Strategy Development”, Erişim Tarihi:10 Kasım 2008. www2.imm.dtu.dk/pubdb/views/publication_details.php?id=495
- Şimşek, H. (2004), Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye için Öneriler”. Erişim Tarihi: 13.07.2008. www.hasansimsek.net/files/EĞİTİM%20YÖNETİCİLERİNİN%20YETİŞTİRİLMESİ.doc.
- Tant, T. (2007), “Eğitim Yöneticilerinin Değer Tercihleri ile Yaratıcılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tarman, S.(1999), *Yaratıcılık*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları, Çanakkale.
- TDK, (2008). *Türkçe Sözlük*, www.tdk.gov.tr.
- Thompson, L. and Choi, H-S. (2006). *Creativity and innovation in organizational teams*. Mahwah: NJ: Lawrence Erlbaum. <http://www.leighthompson.com>
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler”, *Milli Eğitim Dergisi*, 160, Erişim Tarihi: 18 Kasım 2008. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremen-kolay.htm>.

- Türkoğlu, S. (2003), “Yaratıcılık ve Denetim Odağı İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004), *İsletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Yavuzer, H. (1994), *Yaratıcılık*, 2. Baskı, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- Yıkılmaz, M. (2001), Eğitim Fakülteleri Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme / Sorun Çözme Yeterliliği” Gazi Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Yıldırım, C. (2001), *Yaratıcılık, Yenilikçilik ve Toplam Kalite* KalDer Forum, Ankara.
- Yurtseven R. (2001), *Yaratıcı Yönetim*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları, Çanakkale.

BİLGİ FORMU

Saygıdeğer Eğitim Yöneticisi,

Akademik amaçla hazırlanmış olan bu çalışmaya katkıda bulunmayı kabul ettiğiniz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Sorulara samimi, objektif ve tarafsız olarak cevap vermeniz araştırma bulgularının geçerli olması için gereklidir.

Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız. Sonuçlar toplu olarak değerlendirileceğinden isminizi yazmanıza gerek yoktur.

Doç. Dr. Halil EKŞİ
Tez Danışmanı
Marmara Üniv. Atatürk Eğit. Fak.
Eğit. Bil. Böl. Reh. ve Psk. Dan. A. B. D. Öğrt. Üyesi

Ahmet Recep KARAKOÇ
TKY Kartal İlçesi Formatörü
Yeditepe Üniv. Sos. Bil. Ens. Eğt. Yön. ve
Den. Blm. Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Bayan			
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 20-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51-60	<input type="checkbox"/> 61 ve üstü
Medeni durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar			
Göreviniz	<input type="checkbox"/> Okul Müdürü	<input type="checkbox"/> Müdür Başyardımcısı	<input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı		
Bu okulda kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü
Yöneticilik kıdeminiz	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü	
Yöneticilik yaptığınız okul sayısı	<input type="checkbox"/> 1-3	<input type="checkbox"/> 4-6	<input type="checkbox"/> 7 ve üzeri		
Eğitim durumunuz	<input type="checkbox"/> Yüksekokul	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Master	<input type="checkbox"/> Doktora	<input type="checkbox"/> Diğer
En son mezun olduğunuzu okul	<input type="checkbox"/> Yüksek Öğretmen Okulu	<input type="checkbox"/> Eğitim Enstitüsü	Bölüm (Lütfen belirtiniz): _____		
	<input type="checkbox"/> Eğitim Fakültesi	Bölüm (Lütfen belirtiniz): _____			
	<input type="checkbox"/> Edebiyat/Fen-Edeb. Fak.	Bölüm (Lütfen belirtiniz): _____			
	<input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz): _____				
Hayatınızın çoğunu geçirdiğiniz yer	<input type="checkbox"/> Köy-Belde	<input type="checkbox"/> İlçe	<input type="checkbox"/> Şehir Merkezi		
Eğitim yöneticiliği ile ilgili katıldığınız hizmetiçi eğitim kursu sayısını belirtiniz:	_____				
Eğitim yöneticiliği ile ilgili katıldığınız hizmetiçi eğitim kursu konularını belirtiniz	_____ _____ _____				
Branşımız (lütfen yazınız):	_____				

NE KADAR YARATICISINIZ?

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, size uygunluk derecesine göre her ifadenin karşısında bulunan seçeneklerden yalnızca birinin içine (X) koyarak içtenlikle cevaplayınız.

1-Kesinlikle katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılmıyorum, 5-Kesinlikle katılmıyorum

	1	2	3	4	5
1. Belirli bir sorunu çözerken her zaman doğru işlemi takip ettiğim konusunda büyük ölçüde emin olarak çalışırım.					
2. Cevabını alamayacağım umduğum soruları sormak boş yere vakit kaybıdır.					
3. Sorun çözmede adım adım mantıklı aşamaları en iyi yöntem olduğuna inanırım.					
4. Zaman zaman topluluk içinde bazı insanları şaşırtacak kadar değişik fikirler ortaya atarım.					
5. Başkalarının benim hakkımdaki düşünceleri konusunda oldukça fazla kafa yorarım.					
6. İnsanlık için özel şeyler yapabileceğime inanıyorum.					
7. Benim için doğru olanları yapmak, başkalarının onayını kazanmaktan daha önemlidir.					
8. Olaylar karşısında emin davranmayan kişilere saygımı yitiririm.					
9. Güç problemlerin çözümü ile bir süre uğraşabilirim.					
10. Sırasında bazı konulara kendimi fazla kaptırırım.					
11. Çoğunlukla en iyi fikirler özellikle meşgul olmadığım zamanlar aklıma gelir.					
12. Bir sorunun çözümüne yaklaştığımda önsezilerime ve doğruluk veya yanlışlık hislerime güvenirim.					
13. Sorun çözdüğüm zamanlar, sorunun analiz aşamasında daha hızlı elde ettiğim bilgiyi sentezleme aşamasında ise daha yavaş çalışırım.					
14. Bir şeyler biriktirme ile ilgili uğraşları severim.					
15. Hayal âlemine dalmak, birçok önemli projemin ortaya çıkmasını sağlar.					
16. Eğer şimdiki mesleğimin dışında başka iki meslek arasında seçim yapmam istenseydi, bir kâşif yerine bir yönetici olmayı tercih ederdim.					
17. Aynı toplumsal sınıf ve aynı meslek grubundan olan kişilerle daha kolay anlaşabilirim.					
18. İleri düzeyde estetik duyarlığa sahibim.					
19. Sorun çözümünde önseziler güvenilmez rehberdir.					
20. Başkalarına düşüncelerimi beğendirmekten ziyade, yeni fikirler ortaya çıkarmayı severim.					
21. Kendimi yetersiz gördüğüm alanlardan kaçınmaya çalışırım.					
22. Bana göre bilginin kaynağı içeriğinden daha önemlidir.					
23. "Eğlenceden önce iş" kuralını uygulayan insanlardan hoşlanırım.					
24. Başkalarının gösterdiği saygıdan çok, insanın kendisine olan saygısı daha önemlidir.					
25. Kusursuzluk peşinde koşan kişilerin, pek akıllı olmadığı düşüncesindeyim.					
26. Başkalarını etkilemeyi gerektiren işleri severim.					
27. Her şeye bir yer bulunması ve her şeyin yerli yerinde olması benim için önemlidir.					
28. Fazlası ile ilginç fikirler üretmek isteyen kişiler pratik değillerdir.					
29. Hiçbir çıkış yolu olmasa da yeni düşüncelerle dolu olmayı severim.					

30. Bir soruna belirli bir yaklaşımın yarar sağlamayacağını anladığımda yöntemimi rahatlıkla değiştirebilirim.					
31. Cevabı olmayan soruları sormaktan hoşlanırım.					
32. İlgilerim uğruna mesleğimi değiştirme yerine, mesleğim uğruna ilgilerimi değiştiririm.					
33. Bir soru çözememek, zaman zaman yanlış soruların sorulması yüzündendir.					
34. Zaman zaman sorulara şipşak çözümler bulabilirim.					
35. Kişinin yanlışlarını analiz etmesi boşuna zaman kaybıdır.					
36. Yalnızca düzensiz bir şekilde düşünenler benzetme ve analizlere başvururlar.					
37. Yakalanmadığı sürece, her zaman bir dolandırıcının zekâsına hayran kalmışımdır.					
38. Sık sık pek anlayamadığım ve henüz açıklayamadığım bir sorun üzerinde çalışmaya başlarım.					
39. Sık sık insanların, yolların ve küçük şehirlerin isimlerini unuturum.					
40. Başarının yolunun çok çalışmaktan geçtiği inancındayım.					
41. İyi bir grup üyesi olarak kabul edilmek benim için önemlidir.					
42. İçimden geçenleri kontrol altında tutmasını bilirim.					
43. Sorumluluk duygusuna sahip bütünüyle güvenilir bir kişiyim.					
44. Kesin olmayan ve sezilmesi güç konulardan hoşlanmam.					
45. Grup ile çalışmayı tek başına çalışmaya tercih ederim.					
46. Birçok kişinin sorunu; olay ve olguları çok ciddiye almalarından kaynaklanır.					
47. Sorunları bir kenara atmayarak, sık sık onların üzerinde çalışırım.					
48. Ulaşmaya tasarladığım hedeflerim uğruna çabuk elde edebileceğim bir kazancı ya da rahatlığı kolaylıkla bir kenara atabilirim.					
49. Bir üniversite profesörü olsaydım teoriye dayalı dersler yerine uygulamalı ders vermeyi tercih ederdim.					
50. Yaşamın gizemi ilgimi çeker.					

KARAR VERME STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda bir kişinin karar verirken benimsediği stratejileri belirten ifadeleri içeren 40 madde bulunmaktadır. Bu ifadeleri okuyup size uygun gelen ifadenin karşısındaki seçeneğin altına (X) işareti koyarak belirtiniz. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

1- Hiçbir zaman 2- Ara sıra 3- Sıklıkla 4- Her zaman

	1	2	3	4
1. Bir karar verirken başkalarının yol göstermesini isterim.				
2. Bir elbise almak için pek çok mağazayı gezer kalite ve fiyatları karşılaştırırım.				
3. Bir şey satın aldıktan sonra vitrinde daha güzelini, daha ucuzunu görünce aldığımdan soğurum.				
4. Bir konuda karar vermeden önce durumu iyice inceler seçenekleri etraflıca araştırırım.				
5. Bir konuda karar vermem gerektiğinde, her seçeneğin olumlu ve olumsuz yanlarını uzun uzun araştırırım.				
6. Her konuda güç karar veren bir kişi olarak tanınırım.				
7. Bir şey satın alırken yanımda bana fikir verecek birinin bulunmasını gerekli görürüm.				
8. “İnsan kendisine ilişkin kararları kendisi vermeli ve bunun sorumluluğunu da taşımalıdır” diye düşünür ve öyle davranırım.				
9. Seçenekler hakkında etraflıca bilgi toplamadan karar verdiğim görülmemiştir.				
10. Verdiğim kararları çok kere hemen değiştiririm.				
11. Uzun kararsızlık dönemi beni sıkar ve hemen o an için uygun bulduğum seçeneği kabul eder ve onunla mutlu olurum.				
12. Hayatım boyunca verdiğim kararlardan genellikle pişman olmadım.				
13. Mektuplarımı postaya vermeden önce birçok defa okuyup, yazdıklarımı değiştiririm.				
14. Her konuda kendi basıma karar veririm.				
15. Bir karar verirken çok araştırma yapmam, çünkü her kafadan bir ses çıkar ve beni şaşkına çevirir.				
16. Bir konuda karar vermeden önce seçenekleri çok iyi incelemenin, her birinin avantajlı ve dezavantajlı yönlerinin tartmanın çok sıkıcı bir iş olduğunu düşünürüm.				
17. Sınavlarda cevaplarımı sık sık değiştirdiğimden, kâğıdını en son veren kişi genellikle ben olurum.				
18. Sınavlardan çıktıktan sonra cevaplarımın doğru olup olmadığını araştırmam, çünkü hatalarımı öğrendikçe canım sıkılır.				
19. Kendi başıma doğru kararlar vereceğime inanırım.				

20. İnsanın içinden gelen sesin onu doğruya götüreceğine inanırım.				
21. Kararlarımı başkalarına danışmadan veririm.				
22. Başkalarına danışmadan verdiğim kararlardan biraz sonra pişman oluyorum.				
23. Seçenekleri inceden inceye araştırmanın vakit kaybı olduğunu, çok inceledikçe karar vermenin güçleşeceğini düşünür, ilk anda bana çekici gelen seçeneğe yönelmeyi rahatlatıcı bulurum.				
24. Karar vermeden önce bilgi toplamaya kalktığımda, birbirleriyle çelişen bilgilerle karşılaşırım ve ne yapacağımı şaşırıyorum.				
25. Karar verirken acele eder, sonrada verdiğim kararı beğenmez ve değiştirmeye kalkarım.				
26. Karar verirken aynı konuda arkadaşlarımla nasıl davrandığına bakarım.				
27. Karar vermek zorunda bırakıldığımda hangi yolu seçtiğime aldırım.				
28. “İnsanın maymun iştahlı olmaması için ne istediğini çok iyi araştırması gerekir” diye düşünür ve öyle davranırım.				
29. Hakkında etraflıca araştırma yapmadan hiç kimse ile yakın ilişkiye girmem.				
30. Herkesi hoşnut edecek karar almak mümkün değildir. Onun için kararlarımı önce beni memnun etmesini gerekli görürüm.				
31. İnsan hiçbir kararı aceleyle getirmemeli diye düşünür ve öyle davranırım.				
32. Bir karar verirken gerçekleşme olasılığı diğer seçeneğe göre daha zayıf olsa da, bana çekici gelen seçeneğe yönelirim çünkü bir şeyi çok istersem güzel tesadüfler sayesinde ona ulaşabilirim diye düşünürüm.				
33. Etraflıca danışacağım kimse olmadığında da kendi basıma karar verebilirim.				
34. Çevremde “kendi bildiğine giden kişi” olarak tanınırım.				
35. Hoşuma giden bir seçeneğe yöneldiğimde neler kazam neler kaybedeceğimi etraflıca değerlendiririm.				
36. Karar verirken seçeneklerin gerçekleşme olasılıklarını hiç dikkate almam, sadece ne ölçüde hoşuma gittiklerine bakarım.				
37. Bir karar verdikten sonra, seçtiğim yolun yararlarından çok sakıncalarını görmeye başlar ve değiştirme isteği duyarım.				
38. Karar verirken başkalarının önerilerine kulak asmam.				
39. Bir karar verme durumunda, bir seçeneğe yönelirken, bana sağlayacağı yararları etraflıca değerlendiririm.				
40. Verdiğim bir kararı biraz sonra beğenmez, “Acaba diğer yolu mu deneseydim” diye düşünürüm.				

ÖZ GEÇMİŞ

Ahmet Recep KARAKOÇ

Kişisel Bilgiler:

Doğum Yeri ve Tarihi : Kartal – 1972

Medeni Durumu : Evli ve bir çocuk babası

Eğitimi:

1986 – 1989 : İstanbul Kartal Lisesi

1989 – 1996 : Selçuk Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Matematik Bölümü A.B.D.

Çalışmalar:

1996 – 1998 : Özel dershanelerde matematik öğretmenliği ve eğitim yöneticiliği

1998 – 2003 : İstanbul Sultanbeyli Gediktaş Lisesi, Matematik Öğretmeni

2003 – 2007 : İstanbul Kartal Gürbüz Bora İ.Ö.O., Matematik Öğretmeni,

Eğitimde Bilim Danışmanlığı ve TKY Kartal İlçesi Formatörlüğü

2007 – 2008 : İstanbul Kartal Hüseyin Saim Ekim İ.Ö.O., Matematik Öğretmeni

ve TKY Kartal İlçesi Formatörlüğü

2008 – 2009 : İstanbul Kartal İbrahim Saime Zıpkın İ.Ö.O., Matematik Öğretmeni,

TKY Kartal İlçesi Formatörlüğü ve Müdür Yardımcılığı

Hobileri:

Kişisel gelişimini arttırmak amacıyla çeşitli zamanlarda bilgisayar, öğretmenlik, bilimsel danışmanlık ve eğitimde kalite yönetimi konularını içeren kurs, seminer ve benzeri etkinliklere katılır.

İletişim:

E-posta: arkarakoc@gmail.com

Kişisel sitesi: www.ahmetrecep.com

TKY Bilgilendirme Portalı: www.projemiz.org

GSM 1: (505) 218 69 95

GSM 2: (533) 813 85 48