

**DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİMDALI**

**İLKOKUL VE ORTAOKULLARDA OKUL İKLİMİ İLE
ÖRGÜTSEL YARATICILIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

**Yeliz YURTER
Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Kürşad YILMAZ**

Kütahya, 2016

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “İlkokul ve Ortaokullarda Okul İklimi ile Örgütsel Yaratıcılık Davranışları Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların “Kaynaklar” bölümünde gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06/05/2016

Yeliz YURTER

Kabul ve Onay

Yeliz YURTER'in hazırladığı "İlkokul ve Ortaokullarda Okul İklimi ile Örgütsel Yaratıcılık Davranışları Arasındaki İlişki" başlıklı yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği ile kabul edilmiştir.

06/05/2016

Tez Jürisi

Doç. Dr. Kürşad YILMAZ (Danışman)

Doç. Dr. Turgut KARAKÖSE

Doç. Dr. Yahya ALTINKURT

İmza

.....

.....

.....

Doç. Dr. Baykal BİÇER

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Önsöz

Teknolojinin hızla ilerlediği, bilginin ise saniyeler içinde eskikip yerine yenilerin konulduğu günümüz dünyasında zamana ayak uydurabilmenin yolu hem bireyler hem de örgütler için yaratıcılıktan geçmektedir. Örgütlerin yaratıcı olması ise ancak yaratıcı çalışanlar ile sağlanabilmektedir. Uygun çalışma ortamı, meslektaşlar arası iletişim, yönetici kadronun çalışanlarla diyalogu gibi faktörlerin çalışanların yaratıcılıklarını etkilediği bilinmektedir. Dolayısıyla örgütün havası olarak tanımlanan örgüt iklimi de bu faktörlerden etkilenecektir. Okullarında birer eğitim örgütü olduğu göz önüne alınarak dünyadaki bu akımdan ve bu değişkenlerden etkileneceği yadsınamaz bir gerçektir. Bu araştırmanın temel amacı, Kütahya il merkezinde çalışan ilkököl ve ortaokul öğretmenlerinin örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık hakkındaki görüşlerini belirlemek ve buna göre öneriler geliştirmektir. Bu çalışma öğretmenlere ve okul müdürlerine okullarda daha iyi bir örgüt iklimi ve beraberinde yaratıcı bir ortam getirmesi açısından yapılacak çalışmalara kaynak olacak ve aynı zamanda ilkököl ve ortaokulda çalışan öğretmenlerin örgüt iklimi ve örgütsel yaratıcılık düzeyleri saptanarak, işe ilişkin sorunları belirlenmiş olacaktır.

Bu araştırmanın yürütülmesinde çok büyük katkısı olan, değerli görüş ve önerileri ile bana yol gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Kürşad Yılmaz'a, SPSS ile girdiğim mücadelede bana sonsuz desteklerini sunan Yrd. Doç. Dr. Recep Serkan Arık'a ve kazandırdıkları bilgilerle önümde yeni ufuklar açan Doç. Dr. Aytunga Oğuz, Doç. Dr. Yahya Altinkurt ve Doç. Dr. Turgut Karaköse'ye teşekkür ederim. Veri toplama sürecinde bana yardımcı olan tüm öğretmen arkadaşlarıma ve veri toplama aracındaki soruları büyük bir sabırla cevaplayan tüm meslektaşlarıma teşekkürlerimi sunarım. Çalışmam süresince desteklerini benden esirgemeyen, bu tezin ortaya çıkmasında büyük emeği olan aileme teşekkür ederim.

Yeliz YURTER

İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Yemin Metni	ii
Kabul ve Onay.....	iii
Önsöz	iv
İçindekiler	v
Şekiller Listesi.....	vii
Tablolar Listesi.....	viii
Özet	x
Abstract	xi
Birinci Bölüm.....	1
Giriş.....	1
İklim Kavramı	2
Örgüt iklimi tanımı	2
Örgüt iklimi ve örgüt kültürü ayrımı	5
Örgüt iklimi tipleri.....	7
Açık-kapalı iklim	7
Bağımsız iklim	8
Kontrollü iklim.....	8
Samimi iklim.....	9
Babacan iklim.....	9
Örgüt iklimini etkileyen faktörler	10
Örgütsel amaçlar	10
Örgütsel yapı	10
Ödüllendirme.....	12
Örgütsel değerler ve normlar	12
Örgütsel iletişim	13
Çalışanların özellikleri	13
Okul iklimi.....	14
Okul iklimi modeli	15
Okul ikliminin boyutları.....	18
Olumlu okul ikliminin özellikleri ve etkileri	19
Yaratıcılık	21
Yaratıcılık kavramı tanımı ve kapsamı	21
Yaratıcılık boyutları	23
Bireysel yaratıcılık	24
Yönetsel yaratıcılık	25
Toplumsal yaratıcılık	25
Yaratıcılığı etkileyen etmenler.....	26
Bireysel engeller.....	27
Örgütsel engeller	28
Toplumsal engeller.....	28
Örgütsel yaratıcılık	29
Örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler ve özellikleri	31
Yaratıcı yönetim.....	35
Örgütsel yaratıcılığın gereklilikleri	37
Yaratıcı örgüt kültürü	38

Yaratıcılık ve eğitim	39
Yaratıcı okul.....	40
Yaratıcı okulun yönetimi.....	41
Örgüt iklimi ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki	44
Problem Durumu	47
Araştırmanın Amaç ve Alt Amaçları.....	50
Araştırmanın Önemi	50
Sınırlılıklar.....	51
Tanımlar	51
İkinci Bölüm	52
Yöntem.....	52
Araştırma Modeli	52
Evren ve Örneklem.....	52
Veri Toplama Araçları.....	53
Örgüt iklimi ölçeği.....	54
Örgütsel yaratıcılık ölçeği.....	54
Verilerin Analizi.....	55
Üçüncü Bölüm	57
Bulgular.....	57
Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgüt İklimi İle İlgili Görüşleri.....	57
Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgüt İklimi İle İlgili Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi.....	60
Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık İle İlgili Görüşleri ...	68
Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık İle İlgili Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi.....	71
Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki	76
Dördüncü Bölüm.....	79
Sonuç, Tartışma ve Öneriler	79
Sonuç.....	79
Tartışma.....	79
Öneriler.....	85
Kaynaklar	87
Ekler	96
Ek 1: Örgütsel Yaratıcılık İzni	96
Ek 2: Anket Çalışma İzni	97
Ek 3: Anket Formu	98
Özgeçmiş.....	101

Şekiller Listesi

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Okul iklimi modeli.....	16
Şekil 2. Örgütsel yaratıcılık modeli	31



Tablolar Listesi

Sayfa

Tablo 1 Örgüt Yapısı ve Sonuçları.....	11
Tablo 2 Ertekin'e Göre Örgüt İklimi Boyutları	18
Tablo 3 Katılımcılar ile İlgili Demografik Bilgiler (n=342).....	53
Tablo 4 İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile İlgili Görüşleri (n=342).....	57
Tablo 5 İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (n=342)	61
Tablo 6 İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması (n=342)	62
Tablo 7 İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile İlgili Görüşlerinin Kıdeme Göre Karşılaştırılması (n=342).....	63
Tablo 8 İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile İlgili Görüşlerinin Branşa Göre Karşılaştırılması (n=342)	64
Tablo 9 İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (n=342)	65
Tablo 10 İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi ile ilgili görüşlerinin okul türüne göre karşılaştırılması (n=342)	66
Tablo 11 İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile İlgili Görüşlerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Karşılaştırılması (n=342) 67	
Tablo 12 İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile İlgili Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Karşılaştırılması (n=342)	68
Tablo 13 İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık İle İlgili Görüşleri (n=342).....	69
Tablo 14 İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ile İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (n=342)	71
Tablo 15 İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ile İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması (n=342)	72
Tablo 16 İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ile İlgili Görüşlerinin Kıdeme Göre Karşılaştırılması (n=342).....	73
Tablo 17 İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ile İlgili Görüşlerinin Branşa Göre Karşılaştırılması (n=342)	74
Tablo 18 İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık İle İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (n=342) 74	
Tablo 19 İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ile İlgili Görüşlerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılması (n=342).....	75
Tablo 20 İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ile İlgili Görüşlerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Karşılaştırılması (n=342).....	75
Tablo 21 İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ile İlgili Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Karşılaştırılması (n=342).....	76

Tablo 22 İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile
Örgütsel Yaratıcılık Hakkındaki Görüşleri Arasındaki İlişkiler (n=342). 76



Özet

İlkokul ve ortaokullarda okul iklimi ile örgütsel yaratıcılık davranışları arasındaki ilişki

Bu araştırmada, ilkokul ve ortaokullarda örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın evreni 2014-2015 eğitim öğretim yılında, Kütahya il merkezinde görev yapan 1935, örnekleme ise oransız küme örnekleme tekniği ile belirlenmiş olan 342 ilkokul ve ortaokul öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırma verileri, Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilen Yılmaz ve Altınkurt (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel İklim Ölçeği” ve Balay’ın (2010) geliştirdiği “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” ile toplanmıştır. Verilerin analizinde, betimsel istatistikler, t-testi ve tek yönlü varyans analizi ve Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan öğretmenler en çok destekleyici müdür davranışı, daha sonra sırası ile kısıtlayıcı müdür davranışı ve emredici müdür davranışı sergilediğini düşünmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler, örgütsel yaratıcılık alt boyutları arasında en yüksek katılımı sırası ile bireysel boyut, toplumsal boyut ve yönetsel boyuta göstermiştir. Katılımcıların destekleyici müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı ve meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı ile örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutu arasında düşük düzeyde ve aynı yönde ilişkiler vardır. Katılımcıların kısıtlayıcı müdür davranışı ile örgütsel yaratıcılığın yönetsel boyutu arasında ise düşük düzeyde ve ters yönde ilişkiler vardır. Kısıtlayıcı müdür davranışı ile örgütsel yaratıcılığın toplumsal boyutu arasında ise düşük düzeyde ve ters yönde ilişkiler vardır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel yaratıcılık, örgüt iklimi, öğretmen

Abstract

The relationship between school climate and organizational creativity behaviors in primary and secondary schools

In this study, it was purposed to determine the relationship between school climate and organizational creativity behaviors in primary and secondary schools. The study was designed in the survey model. The universe of the study is consisted of 1935 who are working in primary and secondary schools in the city center of Kütahya in 2014-2015 academic year, and the sample of the study is consisted of 342 teachers defined by cluster random sampling technique. The study data was collected The Organizational Climate Description for Elementary Schools developed by Hoy and Tarter (1997), adapted into Turkish by Yılmaz and Altinkurt (2013) and The Organizational Creativity Inventory developed by Balay (2010). While analyzing the data, descriptive statistics t-test, one way variance analysis and Pearson Product Moment Correlation Coefficient correlation coefficient were used. According to the findings obtained from the study; teachers participated in the study showed respectively the highest level of participation among the sub-dimensions of organizational climate related to school principals Supportive Principal Behavior, Restrictive Principal Behavior and Directive Principal Behavior. The teachers showed respectively the highest level of participation among the sub-dimensions of organizational climate related to teachers' behavior Collegial Teacher Behavior, Intimate Teacher Behavior and Disengaged Teacher Behavior. Teachers attending the study showed respectively the highest level of participation among the sub-dimensions of organizational creativity as Individual Dimension, Social Dimension and Administrative Dimension. There was a negative direction low level relationship between restrictive principal behavior and administrative dimension of organizational climate. There was a negative direction low level relationship between restrictive principal behavior and social dimension of organizational climate.

Key Words: Organizational creativity, organizational climate, teacher

Birinci Bölüm

Giriş

Bilginin ve teknolojinin hızla ilerlediği günümüz dünyasında, rekabet ortamının artması, insanlar ve dolayısıyla da örgütler için yaratıcılık kavramını kaçınılmaz kılmıştır. Bu nedenle çağa ayak uydurmanın anahtarı, yaratıcı bireyler ve örgütlerden geçmektedir. Örgüt bünyesinde bulunan çalışanların kendini yenilemesi ve yaratıcılığını ön plana çıkarması dinamik bir yapıya sahip olan günümüz örgütlerinin de ön plana çıkmasını sağlayacaktır. Balay (2010) yaratıcılığı; sorunlara, aksaklıklara, bilgi eksikliklerine, kayıp ögelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, güçlüğe çözüm arama ve kestirimde bulunma olarak tanımlamaktadır. Buna bağlı olarak da örgütsel yaratıcılık genellikle farklı düşünmeyi, yenilik içinde olmayı, risk almayı, farklılık yaratabilmeyi, bilinenin ötesine geçmeyi, alışılmış olanı terk etmeyi ve bunları diğer gruplarla paylaşmayı ifade ettiği anlaşılmaktadır.

Hoy ve Miskel (2012) örgüt iklimini, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt içindeki insan davranışlarını etkileyen özellikler olarak tanımlanmışlardır. Uyumlu iş ortamı ve çalışanların yeterliliklerine uygun iş düzeni çalışanların yaratıcılıklarını artıracak, onları rutin çalışma düzeninden kurtaracaktır. Örgüt iklimi, bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyum içerisinde olması, davranışlarının düzenlenmesi, çatışmaların yönetilmesi ve örgütün geliştirilmesinde önemli işlevler görmektedir. Bu sayede örgüte bağlılık ve verim artışı da sağlanabilmektedir (Yüceler, 2009). Ayrıca olumlu örgüt iklimi bireyler arası karşılıklı güvenin oluşması ve bununda doğrudan veya dolaylı olarak örgütün gelişmesini ve yaratıcılığını etkilediği bilinmektedir (Balay, 2013).

Geleneksel psikolojik yaklaşım yaratıcı bireylerin özellikleri üzerinde durur ve yaratıcı davranış düzeyi ve sıklığı sosyal çevrenin etkisi altında olduğunu savunur. Çağdaş yaklaşım ise, sosyal çevrenin yaratıcılık üzerinde oldukça etkili olduğunu her bireyin ortalama bir yaratıcılık kapasitesine sahip olduğunu ve bulunduğu ortamın bireyin yaratıcılığı üzerinde etkin rol oynadığını savunmaktadır. Bu bilgiler sonucunda pek çok araştırmacı, örgüt ikliminin

yaratıcılık üzerindeki rolünü incelemiştir ve yaratıcılığı destekleyici bir örgüt ikliminin yaratıcılık üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu yönünde sonuçlara ulaşmıştır (Çekmecelioğlu, 2010). Bu araştırma ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin okul iklimi ve örgütsel yaratıcılık davranışları ile ilgili görüşleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır.

İklim Kavramı

İklim sözcüğü etimolojik olarak Yunancadan gelmektedir ve “eğilim” anlamını taşımaktadır. Sözcük sadece ısı, basınç ve nem gibi olayları içermemekte, aynı zamanda örgüt üyesi bireylerin örgüt içi çevreyi nasıl tasvir ettiklerini de kapsamaktadır (Ertekin, 1978a). İklim sözcüğünün meteorolojik anlamının yanı sıra psikolojik bir anlamı da vardır. İnsanların, tutum ve davranışlarını tahmin edilmesine yardımcı olan belirgin özellikleri olduğu gibi, örgütlerin de insanlar gibi sert, dost canlısı, sıcakkanlı, yeniliğe açık ya da tutucu gibi terimlerle ifade edilebilir özellikleri vardır. Bu özellikler örgütün psikolojik tarafını oluşturmaktadır. Örgüt iklimi, o örgütteki mevcut koşulların bireyler tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmektedir. Örgüt iklimi, bir örgüt ile ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır (Katz ve Kahn, 1977).

Alanyazında iki tür iklim tanımına rastlanmaktadır. Birincisine göre iklim, bireylerin bir durum karşısında gösterdikleri ortak tepki ya da algılardır. Bu anlamda iklim, örgütteki tüm durumları kapsamaktadır ve iş doyumunu iklimi, direnme iklimi, katılma iklimi gibi iklim türlerinden söz edilebilmektedir. İkinci tanıma göre ise örgüt iklimi, bireyin davranışı üzerinde etkiye sahip olan belirli koşullardır. Farklı birimler arasındaki eşgüdüm, statü farklarının yol açtığı sosyal mesafe ve üyelerin kararlara katılımı gibi durumların örgütte oluşturduğu iklimlerden bahsedilebilir (Balcı, 2013). Araştırmanın bu bölümünde örgüt iklimi kavramı tanımlanmakta, örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki farklar ele alınmakta, iklim tiplerine, örgüt iklimi etkileyen faktörlere, okul iklimi ve olumlu okul ikliminin özellikleri ve etkilerine değinilmektedir.

Örgüt iklimi tanımı

1960’lı yıllardan bu yana örgüt iklimi kavramına örgüt kuramcılar, araştırmacılar ve uygulayıcılar yeni bir ilgi alanı olarak önem kazandırmışlardır.

İklim kavramı, örgütleri kişi ve kişilik üzerine etkisini anlamaya yardımcı olan, çok farklı boyutlardaki insan davranışlarını bireysel ve örgütsel açılardan çözmeye çalışan bir kavramdır. İklim kavramı her şeyden önce örgütlerin çalışan üzerindeki etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır (Ertekin, 1978a).

Cherrington'a(1994) göre iklim terimi, bir örgütü diğer bir örgütten ayıran özellikler veya nitelikler setini ifade etmektedir. Bu tanım, kişilik kavramına benzemekte olup, gerçekte örgüt ikliminin, sık sık örgütün kişiliği olduğu ima edilir" ifadesini kullanmaktadır. Halpin, "birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklim odur" (Halpin ve Heroft, 1963) derken, Owensokul iklimini okulun kişiliği olarak değerlendirmektedir (Owens, 1970). Silver, (1983) örgüt ikliminin, dört bir tarafımızı çevreleyen bir hava, elle tutulamayan bir duygu gibi olduğunu ve örgütün bütününe etki ettiğini belirtmektedir.

Karcioğlu'nun (2001) tanımına göre örgüt iklimi örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü tanımlayan, örgüte hakim olan, örgütün içinde oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir. Benzer şekilde Güney (2004) örgüt iklimini; örgütlerin, bireysel ve çevresel özellikleriyle, örgütlerdeki insan davranışlarının ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam olarak ifade edildiğini belirtmektedir ve örgütü oluşturan bireylerin, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için yaptıkları bütün çalışmalarda ortak örgütsel davranış kalıpları oluşturarak örgüt iklimini de oluşturduklarını ifade etmektedir.

Tüm örgütler zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirirler ve bu kişilikleriyle çevrelerini ve örgüte yeni katılanları etkilerler. Örgütün sahip olduğu bu kişilik işin gerekleriyle, örgütün yapısıyla ve amaçlarıyla etkileşerek bir "iklim" oluştur. Bu yeni iklim örgüt üyelerini ve diğer paydaşları doğrudan etkilediği için önemlidir. Çünkü iklim, hem örgüte kendine özgü bir kişilik kazandırır hem de örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkiler (Dönmez ve Korkmaz, 2011).

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, bireylilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte hakim olan özellikler toplamıdır

(Ertekin, 1978a). Örgüt iklimi örgütü çevreleyen genel atmosfer, moral düzeyi, örgüt üyeleri arasındaki iyi niyet, aidiyet duygusunun gücü şeklinde tanımlanabilir. İklim, örgüte dayalı birey algılarının temeline dayanmaktadır.

Örgüt iklimi, bireylerin buldukları örgütlere ilişkin algıları ve bunun bilişsel-duygusal sonuçları olarak tanımlanmıştır. İklim kavramında sosyal psikoloji etkileri gözlenmektedir ve iklim bireylerin davranışlarını sergilediği psikolojik çevreyi tanımlamaktadır. Bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan ortak değerlerin, normların ve bunların sembolik ifadelerinin örgütlerde oluşturduğu kabul edilmiş anlamlar vardır. Örgüt hayatını oluşturan duygular, yaklaşımlar ve davranış tipleri örgüt iklimi olarak tanımlanabilir (Özçer, 2005).

Peker (1993) örgüt iklimini; örgüte kişiliğini kazandıran, olabildiğince sürekli bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan ölçülebilir özellikler toplamı olarak tanımlamıştır. Daha kapsamlı ve ayrıntılı bir örgüt iklimi tanımı veren Sim ve Lafollette (1975) ise örgüt ikliminin; çevresel değişkenler, bireysel değişkenler ve sonuç değişkenleri gibi üç ayrı değişkeni kapsadığını belirtmektedir. Bu değişkenlerin tamamı ele alındığında ise, örgüt iklimi, çevresel ve bireysel değişkenler arasındaki ortak payda olarak karşımıza çıkmaktadır (Akt. Baykal, 2007).

Forehand ve Gilmer (1964) örgüt iklimini "örgütü tanımlayan özellikler toplamı" olarak nitelemişlerdir ve bu özellikleri "örgütü diğer örgütlerden ayıran, olabildiğince sürekli ve değişmeyen, örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen" özellikler olarak tanımlamışlardır (Akt: Bucak, 2002). Schneider ve Snyder'e göre (1975) örgüt iklimi, bireylerin örgüte ilişkin algıları olarak, tanımlamıştır. Bireyler buldukları örgütten aldıkları bilgiler, ortam koşulları gibi farklı kaynaklar ile örgüte ilişkin fikir sahibi olur. Birey, örgütün iklimini iş odaklı, yenilik odaklı, ya da destekleyici olarak algılayabilir. Bireyin örgütün iklimi ile ilgili bu ve benzeri görüşleri örgütte bulunan farklı değişkenlere göre çeşitlilik gösterecektir (Akt. Çekmecelioğlu, 2005). Schneider'a göre (2000) ise örgüt iklimi; deneysel olarak iş ortamının betimlenmesi, daha belirgin biçimde ise, çalışanların örgüt içindeki biçimsel ya da gündelik olarak geçerli olan kurallar ve rutin etkinliklerle ilgili algıları olarak tanımlanmıştır (Akt: Çevik, 2010).

Hoy ve Miskel (2012) örgüt iklimini, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgütlerin içindeki insan davranışlarını etkileyen özellikler olarak tanımlamışlardır. Örgüt ikliminin temel nitelikleri ise şu şekilde sıralanmaktadır (Poole, 1985, Akt: Hoy ve Miskel, 2012):

- Örgüt iklimi, geniş birimlerle ilgilidir; örgütün tamamının ve ya temel alt birimlerin özelliklerini belirler.
- Örgüt iklimi, bir örgütün bir birimini değerlendirmekten ziyade örgütü bir bütün olarak onu tanımlar ya da ona karşı duygusal tepkiler verir.
- Örgüt iklimi, örgüt ve bireyler için önemli olan rutin örgütsel uygulamalardan doğar.
- Örgüt iklimi, bireylerin davranışlarını ve tutumlarını etkiler.

Yukarıda farklı yönetim bilimi yazarlarınca yapılan araştırmalarda da görüldüğü gibi alanyazında örgüt iklimi için çeşitli tanımlar yapılmış olmasına rağmen örgüt ikliminin temel özellikleri bir örgütü diğerlerinden ayırması, örgütün çevresinden etkilenmesi, örgüt üyelerinin örgüte bir kimlik kazandırması ve bu durumdan kendilerinin de etkilenmesi olarak belirlenmiştir.

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü ayrımı

Kültür ve iklim kavramlarının her biri, örgütsel yaşamın resmi ve bireysel yönlerinin de ötesinde bir anlam taşımaktadır. Her biri; örgütün doğal, kendiliğinden oluşan ve kişisel yönünü akla getirmektedir. Her ikisi de toplamın, parçaların bütününden daha büyük olduğunu söylemekte ve örgütsel davranışı yönlendiren, paylaşılan anlam ve yazılmamış kurallardan bahsetmektedir (Hoy ve Miskel, 2012).

Birçok araştırmacı örgüt iklimi ve örgüt kültürünü aynı kavramlar gibi birlikte kullanmıştır. Katz ve Kahn (1977) “her örgüt kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir” demektedir. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden, hak ve kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Bunun sonucunda da her toplumun kültürel mirası olduğu gibi örgütlerin de bireylere devredilen örgütsel normlar, değerler ve kalıpları vardır. (Ertekin, 1978a).

Toplumlar gibi örgütlerin de amaçları, iş yaşamına bakış açıları, değerleri, ilkeleri, yani kendilerine özgü nitelikleri vardır. İşte, bir örgütteki tüm bireylerce paylaşılan inançların, anlayışın ve kuralların tamamı örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Önen, 2008). Kültür örgütün somut özelliklerini ortaya koyarken, iklim örgütteki bireylerce paylaşılan örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılmamaktadır (Moran ve Volkwein, 1992). İklim bireylerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini ortaya koyar, daha çok deneyimsel ve dış gözlemlere dayanmaktadır.

Şişman'a (1994) göre örgüt iklimi, bir örgütün daha çok belirgin, somut tarafını yansıtan bir kavramdır. Örgütü dışarıdan herhangi bir kişi ziyaret ettiğinde oradaki bireyler arası ilişkileri gözlemlediğinde ve onlarla konuştuğunda o örgütün iklimi hakkında bir yargıya varabilir. Eğer örgütün iklimi, oldukça resmi ilişkileri öne çıkarıyor ve resmi olmayan ilişkileri onaylamıyorsa kapalı bir iklim ya da olumsuz bir havadan söz edilebilir. Bunun aksi olarak bir örgütteki bireyler arasında samimi, yakın, dostça ve arkadaşça ilişkiler önemseniyorsa bu örgütün daha olumlu bir iklime sahip olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürü, bir birimi bir arada tutan ve ona belirleyici bir kimlik kazandıran paylaşılmış yönelimler bütünüdür. İklim, paylaşılan algılar olarak kabul edilirken; kültür paylaşılan sayılılar, değerler ve normlar olarak tanımlanmaktadır. Kültürün bu üç düzeyi (sayılılar, değerler, normlar) okulları tanımlama ve analiz etmede kullanılacak alternatif yollar olarak görülmektedir. İş örgütleri üzerine yapılan araştırmalar etkili sistemlerin samimiyet, güven, işbirliği, eşitlik, tarafsızlık, kalite, yenilik ve insancıl olma gibi ortak güçlü kültürlere sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte pek çok açıdan kültür yapıya benzer, her ikisi de misyon ve çevre koşullarına bağlı olarak, okulun etkililiğini artırır veya engeller (Hoy ve Miskel, 2012).

Örgüt kültürü kavramının örgüt iklimi kavramına göre daha kalıcı olduğu kabul edilmektedir. Bu iki kavram arasında farklar olmasına rağmen hem örgüt kültürünün hem de örgüt ikliminin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkileri olduğu bilinmektedir. Örgüt kültürü örgüt üyelerinin davranışlarında süreklilik ve uyum sağlamaktadır. Bu yolla örgüt ikliminin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla örgüt iklimi belli bir kültürü olan örgütlerde gelişmektedir (Arslan, 2014).

Karacıoğlu'na (2001) göre örgüt kültürü; daha çok sosyoloji alanındadır, hâkim düşünce ve görüşlere odaklanır, belirleyici bir özelliğe sahiptir, davranış normlarını oluşturur, paylaşılan varsayımlarla ilgilidir, kültürü belirlemek ve değerlendirmek zordur. Diğer yandan örgüt iklimi ise daha çok psikolojinin alanına girmektedir, örgütün genel havasını tanımlamak için kullanılır, örgüt içi çevrenin maddi olmayan algılamalarıdır, değerlendirici bir yapıya sahiptir, hem bağımlı hem de bağımsız değişken olabilir.

Örgüt iklimi tipleri

Örgüt iklimi, örgüt içerisindeki mevcut çevresel niteliklerin bütünüdür. Bu çevre diğer örgütler de olduğu gibi okulun bölümlerini, binasını ve bölgesini kapsamaktadır. “Halpin (1966) örgüt iklimi tiplerini açık iklim, kapalı iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim ve babacan iklim olmak üzere altı grupta değerlendirmektedir” (Akt. Arslan, 2004). Bu bölümde iklim tipleri ve iklim tiplerinin özelliklerine yer verilmiştir.

Açık-kapalı iklim

Açık iklimde yöneticiler ve çalışanlar büyük bir uyum içindedirler. Çalışanların moralleri oldukça yüksektir dolayısıyla görevlerini büyük bir istek ve zevkle yaparlar. Yöneticiler eleştirilere açıktır. Yöneticilerin davranışları işe dönüktür ve çalışanlara karşı anlayış gösterme düzeyleri yüksektir. Yöneticiler kişisel kurallar koyma ve çalışanların kararlarda söz sahibi olmalarına önem verirler. Kapalı iklimlerde ise çalışanların moralleri, samimiyet seviyeleri, işe dönüklük davranışları ve diğer çalışanlara karşı anlayış gösterme boyutları çok düşüktür. Çalışanlar arasında arkadaşlık ve samimi ilişkiler nadiren görülür. Yöneticiler emredici bir rol üstlenmişlerdir ve çalışmalarıyla iyi birer örnek ve güdüleyici değildirler. Bu iklim türünün görüldüğü örgütlerde çalışanlara karşı pek anlayışlı davranılmamaktadır (Gündüz, 2008). Birer örgüt özelliği taşıyan okullarda da eğer okul açık iklimde ise, yönetici ve çalışanlar birbirlerine daha samimi davranır ve hareket ederler. Okul iklimi kapalı ise okula adanma son derece zayıf olur ve okul atmosferi olumsuz özellikler gösterir. Bu alanda yapılan araştırma sonuçlarında olumlu öğrenci ve çalışan davranışları gibi olumlu özelliklerin, açık iklimle ilgili olduğunu göstermiştir (Hoy ve Miskel, 2012).

Bağımsız iklim

Bağımsız iklim temel olarak açık iklimle benzer özellikler gösterir. Fakat, bağımsız iklim açık iklimden farklı olarak bağımsız iklimde, açık iklimin tersine yöneticiler çalışanlarla aralarına belirli bir mesafe koymaktadırlar (Dönmez ve Korkmaz, 2011). Birer örgüt olan okullardan örnek vermek gerekirse öğretmenlerin morali yüksektir ama karşılaştırıldığında açık iklimdeki kadar yüksek değildir. Okulların sahip olduğu bu iklim tipinde, öğretmenlerin sosyal gereksinim ile sosyal doyumlara çok önem verildiği görülür. Okulda küçük baskı grupları bulunabilir. Buna rağmen, bu durum bütün grubun birbiriyle uyum içinde çalışmasına engel değildir. Öğretmenler angaryalarla oyalanmaz. Okul müdürü, öğretmenlerin görevlerini kolaylaştırmak ve yönetimin işlerliğini artırmak için ilkeleri ve kuralları güncellemiştir. Öğretmenler kendi kendilerine ve diğer öğretmenlerle birlikte bir bütün olarak çalışırlar. Okul müdürü, öğretmenlerin çalışmalarına olabildiğince az sıklıkta katkıda bulunur (Akar, 2006).

Kontrollü iklim

Bu iklim türünde temel hedef görevin yerine getirilmesidir. Yöneticiler tarafından konulmuş olan kuralların dışına çıkılması hoş karşılanmaz. Karşılıklı kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar için zamanın yoktur ve angaryaların fazlaca yer kaplaması sebebiyle çalışanların morali oldukça düşüktür (Çevik, 2010). Kontrollü iklim görev başarısı baskısı veya sosyal ihtiyaç doyumu gideri olarak nitelendirilebilir. Kontrollü iklim ortamında herkes çok çalışır ve diğerleriyle arkadaşlık ilişkisi kurmak için çok az vakitleri vardır. Bu tür örgütlerin en belirgin özelliği fazlaca angarya işin yapılmak zorunda olması ve bunun sonucunda ise bu örgütlerde işlerde gereksiz yığılmalar vardır. Kurum iklimi görev başarısı üzerine eğilimlidir ve sosyal ihtiyaç doyumundan uzaktır. Ama yine de çalışanların morali yüksektir. Çünkü yönetici görev başarısına ve üretime odaklanmıştır. Öğretmenler yöneticinin amaçlarından şikâyet etmezler. Onlar işi yapmak için oradadırlar ve bireysel olarak da nasıl yapacakları konusunda açıklama beklerler. Bu iklimdeki iş doyumu öncelikle sosyal ihtiyaç doyumundan değil iş başarısından kaynaklanmaktadır (Gündüz, 2008).

Samimi iklim

Örgütte yöneticiler tüm çalışanları ile birlikte aile havasında içerisindeyler ve bu iklim tipinde sosyal gereksinimlerin tatmininin yüksektir (Çevik, 2010). Bu iklimde, müdür ve öğretmenler arasında belirgin bir arkadaşlık ilişkisi vardır. Amaca ulaşmak için grup etkinliklerinin yönetimi ve kontrolünün az olmasına rağmen, sosyal gereksinim doyumu oldukça yüksektir. Öğretmenlerin morali ve iş doyumu ortalamaya eşit veya yakındır. Bu iklim tipinde okul müdürünün aşırı anlayışlı olduğu, "gelin mutlu bir aile olalım" sloganıyla ilerlediği, kendisini de öğretmenlerden biri olarak gördüğü bir okul ortamı söz konusudur. Bu tip iklimlerde hiç kimse tam kapasite ile çalışmaz. Öğretmenlerin çalışmaları yanlış da olsa, asla ne yönetim ne de diğer öğretmenlerce eleştirilmez. Açık tip iklime göre, çözülme ve anlayış gösterme boyutlarının yüksek kendini işe verme boyutu oldukça düşüktür (Peker,1993).

Babacan iklim

Bu iklim tipinde moral, samimiyet ve kendini işe verme boyutları oldukça düşüktür. Yöneticiler çalışanlarıyla birlikte çalışmaktan hoşlanmadıkları için onları kontrol etme ve onların sosyal ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri de düşüktür. Babacan iklim tipini çalışanlarla birlik olmak ve onları kontrol etmek isteyen başarısız yönetici ile moralleri düşük çalışanların oluşturmaktadır (Özdemir, 2006). Okullardan örnek vermek gerekirse bu okullar, öğretmenlerin sosyal gereksinimlerini karşılamak ve onları aynı zamanda kontrol etmek isteyen ama hiçbir zaman başarılı olamayan müdürün bulunduğu okullardır. Bu iklim, nispeten kapalı iklim tipine benzerlik gösterir. Okul müdürünün yakından kontrol gereğinden fazla olduğu, moral, samimiyet ve işe dönüklük boyutunun da buna paralel olarak düşük olduğu iklim tipidir. Öğretmenler grup olarak çalışmayı tercih etmezler ve kendi aralarında küçük gruplara bölünürler. Okul müdürü bu küçük grupları aynı anda kontrol edemediği için mevcut grupların devamlılığı da görülmez. Dolayısıyla öğretmenler arasında arkadaşlık ilişkileri görülme olasılığı yüksek değildir. Çalışmalarıyla örnek olamayan okul müdürü öğretmenleri de çalışmaya teşvik edemez onlara iyi bir örnek olamaz. Okul müdürü okuldaki her şeyi bilmeyi ve gerekli gereksiz tüm işlerin yapılmasını ister ancak hiçbir zaman işler tam olarak yapılmaz (Peker, 1993).

Örgüt iklimini etkileyen faktörler

Örgütün kişiliği olan örgüt iklimi, bireylerin örgütle ilgili düşünceleridir. Örgüt ikliminin çevre, örgüt ve çalışanlarla ilişkileri vardır. Bu ilişkilerden yola çıkarak örgüt iklimini etkileyen faktörler ortaya çıkmıştır. Bu faktörler örgütsel amaçlar, örgütsel yapı, ödüllendirme, örgütsel değerler ve normlar, örgütsel iletişim ve çalışanların özellikleridir.

Örgütsel amaçlar

Örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Çünkü örgüt için belirlenen misyon, amaç ve yapı başlangıçta simgesel bir anlatımdır. Bunları gerçekleştiren insanların eylemleridir (Açıklan, 1996). Aynı zamanda örgütler bireysel amaçların gerçekleştirilmesine de aracıdır ve bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanırlar (Aydın, 1991). Çağdaş örgüt anlayışında, örgütler sürekli olarak çalışanlarını kendi kişisel amaçlarını geliştirmeye yönlendirirken, aynı zamanda örgütün amaçlarını da gerçekleştirmiş oluyor. Ortak bir amaç birbirlerine güvenmeyen insanları birlikte çalışmaya yöneltir ve onlara ortak bir kimlik kazandırır. Gerçekten bir örgütün paylaşılan amaç duygusu, vizyonu ve çalışma değerleri ortaklığın en temel düzeyini oluşturur (Senge, 2006). Örgüt amaçlarının açık ve anlaşılır olarak çalışanlara aktarılması çalışanların örgüte bağlılığını artırır ve yaptıkları işi neden bu kadar önemli olduğunu anlamalarına yardımcı olur. Örgüt amaçlarının çalışanlara bildirilmesi yanında bu amaçların çalışanlar tarafından anlaşılır bir şekilde ifade edilmesi gerekir. Bu da örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim yapısının oluşturulmasıyla mümkündür (Gül, 2012).

Örgütsel yapı

Örgütsel yapı bir örgüt içerisindeki temel ilişkileri gösterir. Aslında örgütsel yapı kimin, nerede, ne yaptığını gösteren bir şema olarak tanımlanabilir. Örgütün yapısını belirleyen faktörler, örgütün hem somut ve fiziksel yanlarını, hem de örgüt kültürü ve örgüt ikliminden oluşan soyut değerlerini bir arada bulundurur. Yöneticinin kontrol alanının dar veya geniş olması, otorite ve yetkisini kullanım şekli, örgütün hiyerarşik yapısının dikey ya da yatay oluşu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı seçimi gibi faktörler örgütsel yapıyı etkilemektedir. O

halde örgüt yapısını, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış şekli olarak tanımlayabiliriz (Genç, 2005).

Bursalıoğlu'na (1999) göre örgütün resmi ve resmi olmayan olmak üzere iki yanı vardır. Örgütün resmi tarafı, örgütün yapısını yansıtır, formal iletişim yoluyla işler, kesinlik vardır ve verim elde edilir. Çalışanlar görevliler olarak kabul edilir. Amaçlardan çok araçlara ön plandadır. İletişim kanalları vardır, işbirliği amaca ulaşmak, görev olduğu için yapılır. Örgütün resmi olmayan yanı ise kişiler arası ilişkilerden meydana gelir ve bireyin doyumunu yansıtır. Çalışanlar kişiler olarak kabul edilir, araçlardan çok amaçlara önem verilir. İfadeler serbest, işbirliği çalışanlar istedikleri için yaparlar bir zorlama yoktur. Resmi örgütün çalışabilmesi, resmi olmayan örgütün varlığı ile olanaklıdır. Çünkü ikincisi, bir iletişim ve birlik aracı olduğu kadar, bireyin kişiliğini de koruma aracıdır. Resmi ve resmi olmayan örgütler birbirleri için neden ve sonuç olurlar ve birbirleri için gereklidirler. Özellikle tek ve ayrı çalışan eğitim örgütlerinde resmi olmayan taraf kendisini daha güçlü belli eder, bu gücü etkili bir şekilde kullanmak alanında iyi yetişmiş eğitim yöneticisinin elindedir. Gündüz (2008) örgüt yapısı ve sonuçlarını aşağıdaki gibi belirtmiştir.

Tablo 1

Örgüt Yapısı ve Sonuçları

Örgüt Yapısı	Sonucu
Otoriter, kapalı, dikey, merkezi, mekanik	Tatminsizlik, verimsizlik, etkin olmayan örgütsel yönetim
Demokratik, esnek, açık, yatay, merkezi olmayan, doğal	Yüksek iş tatmini, yüksek verimlilik, etkin örgütsel yönetim

Kaynak: (Gündüz, 2008)

Tabloda da görüldüğü üzere hızla değişen dünyaya ayak uydurabilmeleri, örgütlerin yapısına bağlıdır. Katı, bürokratik ve hiyerarşik örgüt yapıları, değişimin önündeki engellerdir. Değişim için esnek çalışma grupları oluşturulmalı, grubun bir lideri olmalı ancak sorumluluk bütün üyelere verilmelidir. O halde örgüt yapısının değişime engel olmaması gerekmektedir. Hızlı değişim sürecinde örgütler daha esnek bir yapı, açık, yatay ve devamlı öğrenen örgütler olarak gelişmektedir. Varlığını korumak isteyen örgüt, hızlı, hedefe odaklanmış ve esnek olmalıdır. Tüm bunlar ise ancak iyi bir örgüt iklimi ile sağlanabilir (Gündüz, 2008).

Ödüllendirme

Örgütsel yapıyı amaca doğru yönlendiren, çalışanlarda moral ve motivasyon sağlayan enerji, örgüt kültürü ve örgüt ikliminden sağlanır. Örgüt ikliminin çalışanları motive etmeli, yani çalışanların değerlerinin en alt düzeyde de olsa temsil edilmesi gerekir. Bu motivasyonu sağlayan değerlerden biri de çalışanlara ödül verilmesi ve onların takdir edilmesinin sağlanmasıdır (Genç, 2005). Motivasyon, hem örgütün verimliliğinin artmasını sağlar, hem de çalışanların örgütten beledikleri doyumun almalarını sağlar. Başarılar zamanında ödüllendirilmelidir. Örgütün yüksek performans sağlaması için çalışanlarca gösterilen iyi performansın görülüp, hemen takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir. Çalışanlar, çabalarının takdir edildiğini gördükçe daha çok motive olurlar ve daha fazla sorumluluk alarak daha fazla çalışırlar (Dengiz, 2000).

Ödüllendirme sisteminin adil yapılması da performans ölçme sisteminin doğruluğuna inancı artırarak örgüt iklimini olumlu etkilemeye sebep olur. Yönetici, astlarına ceza verdiği gibi onları ödüllendirebilmelidir. Yönetici, görevinde başarılı ve çalışkan olan verimli çalışanları mutlaka takdir etmelidir. Yapılan her görev karşılığında mutlaka teşekkür etmelidir. Unutmamak gerekir ki, takdir ve ödüllendirme başarıyı teşvik eden en önemli öğelerden biridir (Genç, 2005).

Örgütsel değerler ve normlar

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgüt iklimini örgüt kültürüyle aynı bağlamda ele almıştır. Katz ve Kahn (1977) “her örgüt kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir” demektedir. Örgütler bunu yaparken de toplumca kabul gören bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem resmi örgütün değerlerini ve onun davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır (Ertekin, 1978a).

Örgütsel değerler, çalışmalarını nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağını oluşturur. Değerler, normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır. Örgütsel normlar toplumsal değerlere dayalı olarak ortaya çıkar. Kültürel değerler bir normu çalışanlarca uygulanacak bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştırır. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, çalışanların

örgüt içinde nasıl davranacaklarının yollarını gösterirler. Çalışanların rolleri, normlarla değerlendirilir. Bu normlar, çalışanların örgüte karşı sorumluluk üstlenmelerini sağlarken bir taraftan da bu rolleri onaylar. Böylece normlar, çalışanın hangi rolleri üstleneceğini, hangilerini üstlenmeyeceğini belirleyerek çalışanın davranışını yönlendirir (Genç, 2005). Bahsi geçen değerler, bir bakıma örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta, örgütsel yaşamda değişik biçimlerde dile getirilmektedir. Toplumsal yaşamda önemli yer tutan değerler çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, itaat gibi değerler örgütsel yaşamda da büyük bir öneme sahiptir (Şişman, 2002).

Örgütsel iletişim

İletişim, insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ve sözsüz olarak iletmesidir. İletişim insanlar, örgütler ve toplumlar arasında etkileşimin sağlanmasında temel rol oynar. İnsanlar yaşamını iletişim kurmadan sürdüremezler. İyi bir iletişim, koordine edilmiş sonuçlara ulaşmak için vazgeçilmezdir, etkin bir iletişim ise tüm yönetim faaliyetleri için temel bir öneme sahiptir(Tutar, 2003).

Örgütsel iletişim çalışanların hem uyumlu ve hem de eşgüdümlü bir şekilde çalışmalarını sağlar. Örgütte faaliyetlerin sürdürülebilmesi, sorunların çözülebilmesi ve yaratıcı gücün oluşturulabilmesi ancak örgütsel iletişim ile mümkündür. Örgütsel iletişim sayesinde örgüt dışı ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlanabilir (Gündüz, 2008). Örgütsel iletişim çalışanların paylaşım duygusunu artırır, iş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır, örgütsel faaliyetlerin istikrarlı bir şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunur. Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır (Özdemir, 2006).

Çalışanların özellikleri

İnsan ağırlıklı örgütlerde, örgüt ortamını oluşturan faktörlerin başında bireylerin davranışlarının nitelikleri gelmektedir, bu nitelikler kişiler arası ilişkilerde etkili olduğu kadar görevin başarılmasında da etkili olmaktadır (Bilgen, 1990). Örgüt üyelerinin özellikleri örgütün iklimine katkı sağlamaktadır. Genellikle daha yaşlı veya daha az eğitilmiş çalışanlara sahip bir örgütte göre,

yüksek derecede eğitimli ve istekli çalışanlara sahip olan örgüt ilkinde göre daha farklı bir iklime sahip olması beklenmektedir. Çalışanları, örgütün sosyal faaliyetlerine katılan örgütlerde iklim, çok daha sıcaktır (Gündüz, 2008). Bilgen'e (1990) göre çalışanların insani nitelikleri, göreve ilişkin yeterlilikleri, rolleri, insan ilişkileri ve çalışanların ihtiyaçları örgüt iklimi üzerinde yadsınamaz etki oluşturmaktadır.

Okul iklimi

Sosyal yapı içinde belli bir amacı gerçekleştirmek için birden fazla insanın bir araya gelerek oluşturduğu yapılar örgüt olarak değerlendirilir. Okullar, toplumun eğitim ve öğretim gibi temel ihtiyaçlarını üstlenmek, insanlara daha iyi bir gelecek sunmak, insanların mutlu, huzurlu, kaliteli ve sorumluluk sahibi birer fert olmalarını sağlamak amacıyla kurulan sosyal yapılardır (Akbaba ve Erdoğan, 2014). Bireylere kaliteli bir eğitim sunmak için sağlıklı ve etkili bir okul ikliminin temin edilmesi büyük bir önem taşır, bir okulun etkili olabilmesi içinse öğrenmeyi ve öğretmeyi teşvik eden sosyal bir ortamın oluşturulması gerekmektedir (Şişman, 2011).

Örgüt özellikleri açısından bakıldığında, bürokratik bir yapıya sahip olan, yetki ve sorumluluğun hiyerarşik olarak dağıtıldığı, biçimsel bir yapının bulunduğu eğitim kurumları da birer örgüt olma özelliği taşırlar (Demirtaş, 1997). Tüm örgütler de olduğu gibi birer örgüt olma özelliği taşıyan okulların da kendilerine özgü iklimi vardır. Okulun öğretmenler üzerindeki yapısal ve işleyiş dair etkileri diğer örgütlerin çalışanları üzerinde bıraktığı etkiye birebir benzemektedir. Öğretmenlerin okullarına karşı hissettikleri duygu, okul iklimi olarak tanımlanabilir. Okulun iklimi; okulun iç niteliği olan yapısını ve işleyişini, okulun karakterini, öğretmen ve öğrencilerin eğilimlerini, eğitim programının planlanmasını ve uygulanmasını önemli ölçüde etkilemektedir (Memduhoğlu ve Şeker, 2011).

Okul iklimi, nispeten tüm paydaşlarca (yönetici, öğretmen, öğrenci, veli) tecrübe edilen, onların davranışlarını etkileyen, okul çevresinin, okuldaki davranışa ilişkin algılamalara dayalı niteliğidir. Aslında, bir okulun iklimi, kabaca okulun kişiliği olarak düşünülebilir yani birey için kişilik ne ise, iklimde okul için odur (Hoy ve Miskel, 2012). Okulda yönetici-öğretmen, öğretmen- öğretmen ve

öğretmen-öğrenci ilişkileri, iklimin önemli boyutlarından birini oluşturmaktadır. Etkili okullarda olumlu bir örgüt iklimi vardır ve olumlu örgüt iklimi, söz konusu grupların sosyalleşmesiyle alakalıdır. Olumlu iklimin başlıca göstergeleri; güven, açıklık, sorumluluk, yüksek moral, himaye etme, dostluk samimiyet ve doyum olarak sıralanabilir (Şişman, 2013).

Kottkamp'a (1984) göre iklim, okulda herkes tarafından paylaşılan değerleri, sosyal etkinlikleri ve okulun amaç bütünlüğünü tasvir etmektedir. Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) okul iklimini, "okuldaki paydaşların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, okulun kalitesini belirleyen ve bunun temel aldığı ortak davranışların bütünü" olarak tanımlamışlardır. Sackney de (1996) okul iklimini; okulun tüm paydaşlarınca bizzat yaşanan, onların davranışlarını etkileyen, okula ait birtakım normlar, değerler ve inanışlarla açıklanabilen, okulun iç yapısının kalitesi olarak tanımlamaktadır (Akt. Baykal, 2007).

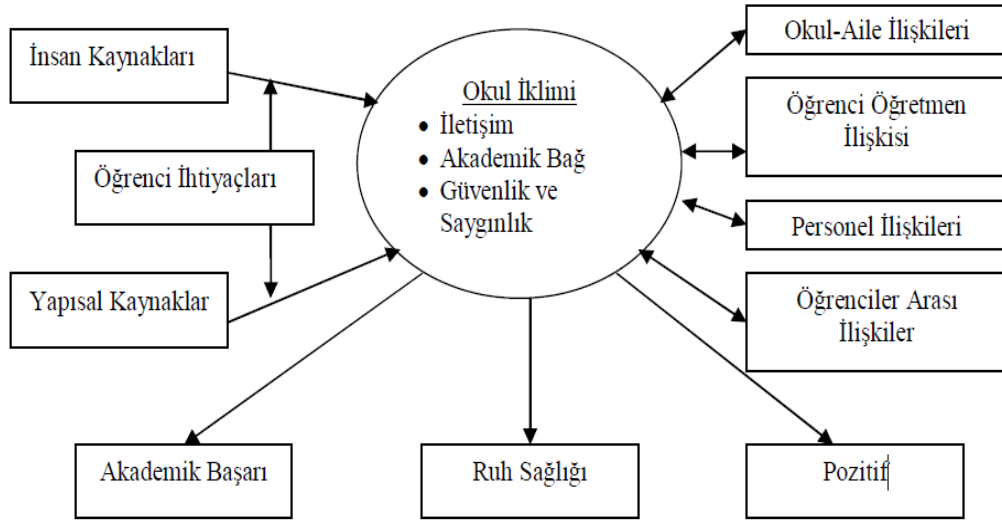
Örgüt iklimi kavramı, okul çevresinin oldukça süreklilik gösteren bir özelliği olarak görülmektedir. Çünkü iklim, öğretmenler tarafından yaşama geçirilmekte, yöneticilerin liderliğinden etkilenme, üyelerin davranışını etkilemekte ve ortak anlayışlara dayanmaktadır (Hoy ve Clover, 1986; Akt. Yalçınkaya, 2000). Toplumdaki sosyal yapının birer parçası olan okullar kendi içlerinde bir uyum sağladıkları sürece amaçlarına daha kolay ulaşmakla beraber, hem toplumun temel yapısını oluşturan kaliteli ve eğitilmiş insanlar yetiştirmiş olurlar, hem de etkileşim halinde oldukları tüm bireylere olumlu bir hava yansıtırlar. Okulların olumlu bir iklime sahip olması ise toplumun sosyal dengesini korumak için önemli bir etmendir (Akbaba ve Erdoğan, 2014).

Okul iklimi modeli

Endüstriyel ve sosyal psikologların önderliğiyle okul iklimi, öğretmenlerin okul ortamlarındaki ortama yönelik genel algıları olarak kavramlaşmış, resmi ve resmi olmayan örgütlerden, öğretmenlerin kişiliklerinden, okul yöneticisinin yönetim anlayışı da dahil pek çok etmenden etkilenen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Samancı, 2006).

Şirin (2010) bir okul iklimi modeli oluşturmuştur. Bu modelde okul ikliminin en iyi okuldaki kaynak yapılanması ve öğretmen-öğrenci-aileler arası

sosyal etkileşimlerin incelenmesi yoluyla anlaşılabilceğini savunulmuştur. Bu yaklaşıma göre, insani ve yapısal kaynaklar olumlu okul ikliminin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Bu model basit bir kaynak, işlem süreci, çıktı mantığından öte, öğrenme ortamının oluşturulmasının çok daha derin bir sosyal süreç olduğunu savunmaktadır. Bu yüzden, okul iklimi, yalnızca kaynakların bir araya getirilmesiyle tamamlanamaz olumlu bir okul ikliminin oluşturulması için aynı zamanda öğrenciler, öğretmenler ve aileler tarafından ortaklaşa kurulan sosyal süreçlerin de gereksinim duyulmaktadır. Okulda sınırlı kaynaklara imkansızlıklara rağmen bir okulda öğrenme ortamının daha verimli hale getirebilmenin anahtarı öğrenci-öğretmen-aileler arasındaki sosyal etkileşimi artırmak olarak gösterilmektedir (Akt. Atakan, 2012).



Şekil 1. Okul iklimi modeli (Şirin 2010, Akt. Atakan 2012)

Şirin (2010) tarafından oluşturulan okul iklimi modeline ek olarak, Atakan (2012) okul ikliminin diğer örgüt iklimlerinden farklı olduğunu ileri sürmekte ve okul iklimini diğer örgüt iklimlerinden ayıran özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Okulun üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insandır. Okul örgütünün girdisi de, çıktısı da insandır. Böyle olunca, insanlar arası ilişkiler ve bu ilişkileri inceleyen disiplinler önem kazanmaktadır.
- Okulda çeşitli değerler bulunur ve bu değerler birbirleriyle çatışırlar. Okulun temel görevlerinden birisi toplumun değerlerini uzlaştırmak ve dengelemek

olmalıdır. Okulun bu özelliği ve bu özelliğinden kaynaklanan görevi ise okulun iklimini hem biçimlendirir, hem de ondan etkilenir.

- Okul denilen örgütün ürününü değerlendirme gücü vardır. Okulun bu gücü bazı sorunları da beraberinde getirir. Ancak asıl önemli olan, bu özelliğin sonucunun okul iklimini ön plana çıkarmasıdır. Okullar gerek öğretmenleri ve öğrencileri, gerekse çevresince değerlendirilirken iklimi ve kültürü ile de değerlendirilirler.
- Eğitim örgütleri, doğrudan insana yönelik bir hizmet üretirler. Bilindiği gibi kimi örgütler mal üretimi yaparken kimi örgütler doğrudan hizmet üretirler. Eğitim örgütleri hizmet üretimlerini doğrudan insana yönelik gerçekleştirirler.
- Eğitim, ülkenin siyasal, ekonomik, toplumsal, bilimsel vb. kurumlarının üretim ve hizmet kapasitesini artıran çok önemli bir süreçtir. Bu sürecin gerçekleştirildiği eğitim örgütleri okullardır.
- Okul özel bir çevredir. Okulda egemen olan iklimin niteliği, okulun yürütmekte olduğu çocuğa gerçek çevreyi yalınlaştırarak, kolaylaştırarak, temizleyerek ve dengeleyerek öğretmek görevini etkileyecektir. Okul iklimini değerlendirmek için okulda neyin nasıl yapıldığını anlamakla mümkündür. Farklı bir çevre olan okul örgütünü anlama ve değişiklikleri takip edebilme okulun iklimi için önemli bir yere sahiptir.
- Okul, kültürlemenin yapıldığı örgütlerin başında gelir. Okul, toplumsal yapının koruyucu yapılarından biridir. Kültür değişmesi ve kültürleme görevlerini yerine getirirken okulun kendi örgüt kültürü ve iklimi yadsınmaz. Çünkü anılan görevini yerine getiren okulun örgüt kültürü ve örgüt iklimini, görevin yapılışını biçimlendiren bir öğedir.

Özetleyecek olursak okul iklimi diğer örgüt iklimlerinden farklı olmasının sebepleri; hammaddenin insan olması, okulda farklı değerlerin bir arada bulunması, okul iklimi tek bir boyutta değerlendirilemez olması, okul özel bir çevreye sahip olması, kültürün gelişmesi, ülkenin eğitim seviyesi ve yeterliliği üzerinde söz sahibi olmasıdır.

Okul ikliminin boyutları

Günümüzde örgütler büyümekte, mesleki profesyonelleşme artmakta, teknoloji hızla ilerlemekte ve örgüt üyelerinin ihtiyaçları artmakta istekleri farklılaşmaktadır, bunun için yöneticilere olumlu örgüt iklimini oluşturmak için daha fazla görev düşmektedir. Farklı araştırmacılar birbirlerinden farklı örgüt iklimi boyutları (Litwin ve Stringer, 1968; Kopelman, Brief ve Guzzo, 1990; Koys ve Decotis, 1991; Zammuto ve Krackover, 1991) sıralasalar da örgütler için önemli olan üyelerinin gereksinimlerini karşılayacak olumlu bir iklim yaratmak ve bunu sürdürebilmektir.

Ertekin (1978a) örgüt iklimi boyutlarını; bireye, örgüte ve örgütsel süreçlere ve çevreye ilişkin olmak üzere üç ayırmaktadır.

Tablo 2

Ertekin'e Göre Örgüt İklimi Boyutları

Bireysel Özellikler	Örgütsel Özellikler	Çevresel Özellikler
-Doyum	-Örgütün yapısı	-Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre
-Yükselme ve ilerleme olanakları	-Örgütün politikası	-Çalışma koşulları
-Kişiye verilen önem ve saygınlık	-Örgütün amacı	-Yönetimsel destek
-Engellenme	-Ödül düzeni ve ücret	-Baskı
-Güven duygusu	-Örgütsel çatışma	-Yönetimi eleştirme
-Diğer örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık	-Örgütle bağdaşmazlık	
-Tehlikeyi göze alabilme	-Çok sıkı gözetim ve denetim	
-Arkadaşlık ilişkileri	-Bildirişme	
	-Liderlik	
	-Karar verme	
	-Örgütün gelişme olanakları	
	-Örgütsel açıklık	

Kaynak: (Ertekin, 1978a)

Yukarıda görüldüğü gibi Ertekin (1978a) örgüt iklimi boyutlarını; üç ana başlık altında toplamıştır. Bunlar; bireye ilişkin özellikler, örgüte ve örgütsel süreçlere ilişkin özellikler, çevreye ilişkin özelliklerdir. Bireye ilişkin özellikler; daha çok çalışanın örgüt iklimini algılaması ile ilgiliyken örgüte yönelik özellikler, örgütün yapısı ve işleyişi ile ilgilidir. Çevresel özellikler ise, örgüt ve çalışanla ilgili faktörlerin birleşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Diğer yandan birer örgüt olma özelliği taşıyan fakat diğer örgütlerden de farklı özellikler taşıyan bu araştırmada da kullanılan okul ikliminin boyutlarını Hoy ve Miskel (2010) şu şekilde belirtmişlerdir;

- Destekleyici Müdür Davranışı: Öğretmenlerce beklen müdür davranışıdır. Bu boyutta okul müdürü öğretmenleri dinler ve öğretmenlerce ortaya atılan önerilere açıktır. Okuldaki çalışmalar sonucunda öğretmenlere gerçekçi ve sık övgüde bulunurlar, eleştirileri genel anlamda yapıcıdır.
- Emredici Müdür Davranışı: Bu boyutta okul müdürü daha çok otokratik davranışlar sergiler. Okul müdürünün öğretmenler üzerinde katı ve sıkı bir gözetimi vardır. Bu tür davranışa sahip olan okul müdürü, en küçük detaylara kadar bütün öğretmen davranışlarını ve okul etkinliklerini yakından ve sürekli takip etmektedir.
- Kısıtlayıcı Müdür Davranışı: Bu boyutta okul müdürü öğretmenlerin işini kolaylaştırmaktan daha çok onlara engel olmaktadır. Öğretmenlere gereksiz kırtasiye işleri, komite gereklilikleri, rutin görevler ve yoğun işler yükleyerek öğretmeni angaryaya boğmakta ve öğretmenin asıl işi olan eğitim öğretim faaliyetlerine ayırması gereken zamanı çalmaktadır.
- Meslektaşlar Arası İşbirlikçi Öğretmen Davranışı: Bu boyuttaki gibi davranış sergileyen öğretmenler, kendi aralarındaki mesleki davranışları desteklerler. Öğretmenler hırslı, birbirlerini kabullenici, birbirlerine yardımcı ve meslektaşlarının profesyonel yeterliliğine saygılıdırlar.
- Samimi Öğretmen Davranışı: Bu boyutta öğretmenler okul içerisindeki güçlü ve yakın sosyal destek ağları oluşturmuşlardır. Öğretmenler birbirlerini çok iyi tanımaktadırlar, yakın arkadaşlıklar kurmakta ve sık sık bir araya gelmektedir.
- Umursamaz Öğretmen Davranışı: Bu boyuttaki öğretmenler birbirlerini anlama ve kendi profesyonel etkinliklere odaklanma eksikliğini yansıtmaktadır. Öğretmenlerin okuldaki tek amacı zaman doldurmaktır. Dolayısıyla meslektaşlarına karşı davranışları olumsuzdur ve birbirlerini acımasızca eleştirirler.

Olumlu okul ikliminin özellikleri ve etkileri

Norton (2008) yapılan birçok araştırmanın sonucunda okulun etkililiği üzerinde okul ikliminin doğrudan etkili olduğunu bulunduğunu belirtmiştir. Çalışanlar arasındaki eşitlik, çalışanların işbirliğine yatkınlığı, ortak amaçlar ve

öğrenme yönelimleri gibi okul iklimi özelliklerinin öğretmenlerin alan bilgilerini etkili bir şekilde kullanmalarını etkilediğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra destekleyici müdür davranışları, meslektaşlar arası dayanışma ve okuldaki disiplin durumunun olumlu iklim üzerinde etkili olduğu vurgulanmıştır (Webb ve Norton, 2009).

Olumlu iklim özellikleri Webb ve Norton (2009) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Okullarda öğrencilerin öğrenme sürecini ve okul yaşamını önemsedikleri ve öğrenmelerinde aktif rol aldıkları bir iklim hâkimdir.
- Okullardaki öğrenme ortamları kişisel yetenek ve ilgilere önem verir.
- Kullanılan program ve aktiviteler öğrencilerin fiziksel, zihinsel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak niteliktedirler.
- Okul kuralları paydaşlarca yapılır ve açık bir şekilde yazıya dökülür.
- Ödül sistemi ceza vermekten çok olumlu pekiştireçler vermeye yöneliktir.
- Yöneticiler, çalışanlar ve öğrencilerle daha iyi ve birebir iletişim kurmaya özen gösterirler.
- Uygulanabilir ortak amaçlar paydaşlarca belirlenir.
- Okul yöneticileri çalışanların hem iş hayatlarındaki hem de özel hayatlarındaki ihtiyaçlarını önemserler.
- Okul yöneticileri; öğretmenin iş yükü, kariyer planlamaları ve çalışanlar arasındaki ilişkiler gibi okulun genel çalışma koşullarına önem verirler.

Olumlu okul ikliminin okul üzerinde bir takım etkileri olduğu belirtilmiş ve bu etkiler şu şekilde sınıflandırılmıştır (Bennet, 1969; Akt. Norton, 2008):

- Olumlu okul ikliminin öğrenci başarısı üzerindeki etkisi: Yapılan araştırmalara göre öğrencilerin test sonuçlarındaki başarı artışı ile okulun sahip olduğu olumlu iklim arasında bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğrencileri motivasyonlarındaki artış, görev yönelimleri, problem çözme becerileri ve öğrenmeye karşı duydukları istek ile okulun sahip olduğu olumlu iklim arasında pozitif bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

- Olumlu okul ikliminin çalışan davranışları üzerindeki etkisi: Çalışanların sahip oldukları iş doyumunu, bağlılık ve sadakatin doğrudan çalışma ortamına –bir başka deyişle iklime– bağlı olduğu bilinmektedir. Açık iklime sahip okullarda da çalışanların kendi aralarında ve yönetimle aralarında iş birliği, dayanışma, sadakat ve saygı ön plandadır.
- Olumlu okul iklimi ve çatışma: Çatışma, farklı fikir ve davranışların grup içerisinde hoş görülmemesi olarak tanımlanabilir. Kapalı iklime sahip okullarda kurallar sert bir şekilde belirlendiği ve problem çözme yeterliliği az olduğu için çatışmayla başa çıkmak nerdeyse imkânsızdır. Fakat açık iklime sahip okullarda açık iletişim kanalları kullanılarak bir ortak yol bulunur ve çatışmalar çalışanlarca çözülür
- Olumlu okul iklimi ve bağlılık: Olumlu okul iklimi ve çalışanların bağlılıkları arasında bir ilişki olduğu, olumlu iklimin beraberinde bağlılık ve sadakati getirdiği daha önce vurgulanmıştı. Bağlılığı artırmak için yöneticiler hem çalışma ortamında hem de özel yaşamlarında çalışanlarına destek olmalı ve olumlu okul iklimini oluşturmak için somut adım atmalı.
- Olumlu okul ikliminin değişim ve yenilik üzerindeki etkileri: Açık iklime sahip okulların daha yenilikçi ve değişime açık okullar olduğu daha öncesinde belirtilmişti. Yapılan araştırmalara göre de yenilikçi eğitim tekniklerinin kullanımı ve okulların sahip oldukları açık iklim arasında yüksek düzeyde ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Yaratıcılık

Bu bölümde yaratıcılık kavramı tanımı ve kapsamı, yaratıcılığın boyutları, yaratıcılığı etkileyen etmenler, örgütsel yaratıcılık, yaratıcı okul ve yönetimi ve son olarak da örgüt iklimi ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur.

Yaratıcılık kavramı tanımı ve kapsamı

Yaratıcılık kavramı Latince “Creativität”, İngilizce “Creativity” ve Fransızca “Créer” fiilinden türetilen “Creativité” kelimelerinin karşılığı olarak Türkçeye çevrilmiştir. Yaratıcılık, nesnelere, kavramları, imajları gruplandırma

gücü ve arzudur. En sade anlamda yaratıcılık; ortaya çıkarma, buluş, yenilik yaratma anlamında kullanılabilir. Görülüyor ki yaratıcılık; daha önce hiç düşünülmemiş akla gelmemiş veya yapılmamış yeni bir fiziksel objeyi veya düşünceyi ortaya koymakla yenileşmenin en önemli şartı olduğunu hissettirmektedir (Yalazan, 2006).

Psikoloji alanında tanımlanması en zor kavramlardan biri olarak kabul edilen yaratıcılık kavramı alanyazın tarandığında bilim, sanat, eğitim gibi farklı alanlarda yapılan yorum ve tanımlamalarında biraz farklılık göstermektedir. Örneğin, bilim insanları yaratıcılığı "buluş yapma veya problem çözme" olarak tanımlar, fakat eğitimciler yaratıcılığı "yaratıcı düşünme ve bu düşünceyi davranışa dönüştürme" sanayi alanında ise "orijinal görüşlere ve ürünlere dönüştürme" olarak açıklanmıştır. Psikanalistler ise yaratıcılığı tanımlarken "bilinçaltı ve bilinç çatışması ile egoya hizmet eden bir gerileme" ifadelerini kullanmışlardır. Ancak toplumbilimciler yaratıcılığın sadece bilinçaltı ve bilinç çatışmasının dışavurumu olarak algılanmasına karşı olup, daha çok bireylerin değişim, farklılaşma, bütünleşme yani yaratıcılığın değişirken çevreyi de değiştirdiği ve yaratmadan oluştuğu düşüncesindedirler (Temizkalp, 2010).

Yaratıcılık; tüm insanların genel düşünme becerilerinden biridir ve süreç içerisinde geliştirebilir (Kale, 1993). Yaratıcılık; var olan kalıpların dışına çıkmak, başkalarının yaşantılarına açık olmak, alışılmış kalıplar değiştirmek, bilinmeyene doğru yönelmek, dayatılmış düşünce çizgisinin dışına çıkmak ve yeni bir düşünce ortaya atmak, belli bir problem için değişik alternatif çözümler öne sürmek, başkalarının izlediği yoldan çıkmak, başka şeylere yol açan yeni bir şey bulmak, yeni bir ilişki kurmak, yeni bir düşünce öne sürmek, bilinmeyen yeni bir teknik veya yöntem keşfetmek ve insanlara yararlı olan bir aracı veya bir aygıt bulmaktır (Üstündağ, 2002).

Yaratıcılık, yaratıcı bir görev veya problem üzerine çalışmak, bunlara farklı yönlerde derinlik kazandırmak, eski ve yeni çözümler içinde farklı yönler bulmak şeklinde düşünülebilir (Erçetin, 2001). Problemlere, bilgi eksikliğine, kayıp parçalara, uyumsuzluğa karşı farkında olma; problemi tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme ya da yeniden sınama, daha sonrada sonucunu diğer paydaşlara iletmektir (Sungur, 1992). Yaratıcılık, dünyayı ve kendimizi

değiştirme eylemidir. Birlikte çalışan insanların bireysel ya da grup olarak yeni, sıra dışı ve uygun fikirler ortaya çıkarmalarıdır. Yeni fikirlere, hizmetlere veya iş yapma süreçlerine kapı açmaktır. Sadece yeni kavram ve yaklaşımların özümsemesi değil, aynı zamanda tüm bu kavramların gelişmesini sağlamak için kararlı etkinlikler bütünüdür (Balay, 2010).

Yaratıcılık, bilimsel buluşların ve ekonomik yeniliklerin kaynağı olan, yeni, yararlı, farklı fikir ve düşüncelerdir. Yaratıcılık burada da olduğu gibi düşüncenin bir özelliği olarak tasvir edildiği gibi aynı zamanda yeniliğin oluşmasını sağlayan bir süreç ve bu sürecin sonunda oluşan ürünün niteliği olarak da değerlendirilmektedir. Bu bağlamda yaratıcılık bir eserin veya ürünün ortaya çıkmasıdır (Çekmecelioglu, 2002). Yaratıcılığın en genel tanımlarından birisi, yaratıcılığın her alanda yeni ve yararlı fikirlerin ortaya atılması olarak değerlendirilmesidir (Amabile, Conti, Coon, Lazenby ve Heron, 1996). Yaratıcılık yeni bir şeyler ortaya çıkarma becerisi olarak nitelendirilebileceği gibi yaratıcılık bizi yeni, yararlı ve anlaşılabilir sonuçlar üretmeye yönelten bir süreç olarak da değerlendirebiliriz (Kao, 1989).

Yaratıcılık tanımlarının ortak temaları aşağıdaki gibi düşünülebilir (Barker, 2001):

- Yaratıcılıktan genellikle tek bir şey veya olağan dışı bir şey olarak söz edilir. Yaratıcılık bireyin sahip olduğu en olağanüstü derecede farklı niteliklerden biridir. Böylece yaratıcılık gizemli ve sihirli, analize direnen ve bir yere konulması imkansız bir şey olarak tanımlanabilir.
- Yaratıcılığın çoğunlukla düşünme veya problem çözmeye ilgili olduğu düşünülmektedir bu yüzden de çoğu zaman zihinsel bir işlev olarak betimlenir.
- Eğer yaratıcılığı bir düşünce biçimi olarak ele alırsak, yaratıcılık çoğu zaman rasyonelliğe ve mantığa ters bir şey olarak karşımıza çıkacaktır.

Yaratıcılık boyutları

Yaratıcılıkta yoktan bilgiye ulaşma, hiç bilmediği bir konunun ötesinde fikir üretmek değildir. Bir konu hakkındaki bilgilerin zihinde birbirleriyle olan ilişkilerini bulma ve bu bilgiye başka bir boyut kazandırılması söz konusudur. Yaratıcılık olağan bir durumdur ve her bireyde belli bir düzeyde yaratıcılık vardır.

Ancak var olanın ötesine geçmek, yeni bir sentez yapmak belli bir yoğunlaşma çaba gerektirir. Kişinin yaratıcılığının ortaya çıkmasında birçok etmen rol oynamaktadır. Toplumun yapısı, bireylerin ailede ve okullarda aldıkları eğitim ve bireylerin bilişsel duyuşsal ve devinişsel özellikleri yaratıcılığı etkilemektedir (Güleryüz, 2001). Balay (2010) örgütsel yaratıcılığı bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık boyutları olmak üzere üç boyutta incelemektedir.

Bireysel yaratıcılık

Her bireyin yaratıcılık açısından çok önemli yetenek farklılıkları vardır. Yaratıcı güce ve yeteneğe sahip olan bireyler, diğer bireylere göre daha farklı ve alışılmamış fikirleri ortaya çıkarırlar. Yaratıcı düşünme yeteneğine sahip bireyler diğerlerine göre daha fazla özgür düşünürler ve daha esnek davranışlar sergilerler. Yaratıcılık yeteneği olan bireyler hem kararlarında hem de sosyal değerlerinde diğer bireylere göre daha az dışa bağımlıdırlar (Akat ve diğ., 2002).

Çevresindeki sorunlara karşı duyarlı, akılcı düşün ve özgün düşüncelere sahip olan ve esnek fikirlere sahip olan girişimci bireyler yaratıcı kişilik özellikleri taşırlar (Genç, 2007). Bazı bireyler yaptıkları işten zevk almak için ya da bir amaç doğrultusunda mücadele edebilmek için diğer bireylere göre daha kolay içten güdülenirler ki bu durumda bireylerin yaratıcılığına doğrudan etki eder (Amabile, 1997). Yaratıcılık, karşılaşılan sorunlara karşı duyarlı olmayı, zorlukları tanımlamayı, karşılaşılan sorun ve zorluklara karşı çözümler aramayı, mevcut konu üzerinde tahminlerde bulunmayı, farklı çözüm yolları uygulamayı, uygulanan çözüm yollarını sınamayı, daha sonra da net bir sonucu ortaya koymayı içerir (Sungur, 1992).

Sorunsuz olarak nitelendirilebilecek örgütlerin temel özellikleri, örgütün bireylerin yaratıcılıklarını desteklemeleri ve bu yolla verimi artırmalarıdır. (Peters ve Waterman, 1987). Günümüzde örgütler çalışanlarından daha hızlı ve yaratıcı çözümler üretmelerini istemekte, çalışanlarını yaratıcılık konusunda teşvik etmektedir (Whatmore, 1999). Buradan da anlaşılacağı gibi bireysel yaratıcılık olmadan örgütsel yaratıcılıktan bahsedilemez. Örgütsel yaratıcılık, çalışanların işbirliği içerisinde yeni ürünler, hizmetler ve düşünceler üretmelerini sağlayan bir sistemdir. Etkileşime dayalı olan örgütsel yaratıcılık grup özellikleri ve örgütsel yapı olmak üzere iki temele dayanmaktadır (Chang ve Chiang, 2007).

Bu bilgiler ışığında bireysel yaratıcılıkla örgütsel yaratıcılık arasında güçlü bir bağlantı bulunmaktadır. Ancak örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için bireysel yaratıcılık içerisinde belli koşulların sağlanması gerekir. Bu koşullar ise yaratıcılığı destekleyen bir örgüt iklimi, çalışanlar arası olumlu iletişim becerileri, çalışanlar üzerinde aşırı baskı uygulamamak ve çalışanların kaynaklara serbestçe ulaşabilme ve kullanabilmesidir (Kwasniewska ve Necka, 2004). Yapılan araştırmalara göre örgütsel yaratıcılığın artması için örgütsel yenileşmeye güdülemeye, kaynaklara ve yönetsel uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır (Amabile, 1997).

Yönetsel yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılığın yönetsel tanımı, yöneticinin örgüt çalışanlarını yaratıcı özellikler taşımaya yöneltmesidir. Bunun tersi tutum ve uygulamalar çalışanların yaratıcı yetenekleri öldürür ve onları çaresizliğe sürükler (Genç, 2007). Çalışanların bilgi düzeyleri ve örgütün çevresi örgütsel yaratıcılık davranışlarını etkiler. Yaratıcılık düzeyleri yüksek olan örgütler, karmaşık sosyal ve politik sisteme, yüksek düzeyde bilgiye ve tekniğe sahiptirler. Tüm örgütler, sahip oldukları yaratıcılığı, yenilikçiliğe dönüştürmek isterler bu da ancak örgütsel yaratıcılığı örgüt düzeyine çıkarma yoluyla sağlanabilir (Chang ve Chiang, 2007).

Bir örgütün, verimli olabilmesi için yaratıcı ve yenilikçi çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Fakat yaratıcı düşünceler yenilik şeklinde uygulanmadıkça örgütsel verimliliğe katkı sağlamaz. Bu yüzden örgütler hem yeni fikirler üretmeli hem de bu yenilikleri uygulamaya koymalıdır. Örgütsel yaratıcılığın yönetimi için ise, öncelikle yeni ve farklı bir düşünce ve bakış ortaya konulmalı, daha sonra bu düşünce veya bakışın örgütsel düzeyde uygulanabilir hale dönüştürülmelidir (Şimşek, 1996).

Toplumsal yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için yaratıcılığa imkan veren bir çevrenin gerekliliği kaçınılmazdır (Kwasniewska ve Necka, 2004). Bu nedenle bireyin yaratıcı düşünceler geliştirebilmesi bireyin bulunduğu çevreden etkilenmekte hatta buna göre şekillenmektedir. Bireyin motivasyonuna yönelik etkiler doğrudan bulunulan çevreden gelmektedir (Amabile, 1997). Yaratıcılık ortaya çıkabilmesi için toplumsal yapının bireylere araştırma, kendini ifade etme,

çalışma ve kendisi olma özgürlüğünü tanınması gerekmektedir çünkü yasaklarla dolu bir toplumda yaratıcı bireyler kendilerini gösteremezler (Genç, 2007).

Toplumun yıllar içinde ortaya çıkan değer yargıları, üretim yapısı, düşünme biçimi bireyi etkiler ve bireyin kişiliğini biçimlendirir. Değişik toplumlarda yaratıcılığa karşı farklı yaklaşımlar sergilendiği bilinmektedir. Bazı toplumlarda ağır başlı olma, gülmeme, şaka ve esprî hoş görülmemekte, kişinin yanlış yapma hakkı hoş görülmemektedir. Bu bağlamda toplumsal kuralların baskısı, yaşama bakış ve yaşamı algılayış biçimi bireyin yaratıcılığını önemli derecede etkileyebileceği söylenebilir (Güleryüz, 2001).

Yaratıcılığı etkileyen etmenler

Birçok olgun bireyin daha az yaratıcı davranmasının nedeni alışkanlıklarından kurtulamamaları olarak belirtilmektedir. Problemlerin çözümüne ipucu aramak için, hayal gücünün serbest bırakılması geçmiş yaşantıların içerisinde düşünceleri sınırlayan alışkanlıkların sökülüp atılması için bireyin kendini şartlanmış duygu ve eylemlerden kurtarması gerekmektedir (Sungur, 1992).

Yıldırım (1998) yaratıcılığı engelleyen faktörler genel olarak şu biçimde sıralamaktadır:

- Olaylara çok dar bir pencereden bakmak farklı boyutları görememek veya bunun tam tersine konuya çok geniş pencereden bakarak ana sınırları belirleyememek dikkati toplayamamak,
- Sadece mantığa dayalı eğitim sisteminin sonucunda bireysel gelişmeye önem vermemek,
- Çabuk düşünmeden karar alma ve sonuca ulaşma eğilimi, belirsizlik veya düzensizliğe katlanamamak,
- Aşırı baskıya maruz kalma veya bunun tam tersine disiplin sahibi olamama, baskı ve öz disiplini birbirinden ayırt edememe,
- Aşırı ciddi olmak, hayal gücü, mizah, oyun veya hobileri küçümsemek,
- Bilimsellik adına sezgi veya öngörüğü küçümsemek,

- Özgüven eksikliği, farklılığı karşı tepkili olma, sosyal uyum kaygıları ve korku,
- Tek taraflı uzmanlaşma, iş veya yaşama biçimindeki farklılık,
- Olayları veya kavramları zihinde canlandıramamak, dilin yanlış kullanımı veya sadece dile dayanarak temel duyuları ihmal etmek,
- Farklılığa tahammül edemeyen bir ailede, iş veya sosyal ortamda bulunmak,
- Dikkati dağıtan veya iç karartan fiziksel ortamlarda bulunmak.

Alanyazın incelendiğinde yaratıcılık engelleri genel olarak alındığı gibi aynı zamanda yaratıcılık engellerini birey, örgüt ve toplum açısından da sınıflandırmanın mümkün olduğu görülmüştür.

Bireysel engeller

Bireyin düşünce sistemini yaratıcılığı üzerinde engellemeler yapabilir. Bireyin çalıştığı alanla ilgili bilgi eksikliği, alana uyma sağlayamaması, toplumda yeterince özgür davranamaması ve kendi içinde yeterince özgür olmaması, özgüven eksikliği ve dış dünyaya güvenmemesi, belli bir otoriteye bağımlı olması, aşırı mantıklı davranmaya çalışması ve her konuda mantık araması, alay edilmekten korkması da yaratıcılığın önündeki engeller olarak söylenebilir (Temizkalp, 2010).

Sungur (1992) yaratıcılığı engelleyen bu bireysel engelleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Kendine güvenmemek,
- Hata yapma ve alay edilme korkusu,
- Mükemmeliyetçilik,
- Engellerden karşı koyamama,
- Bir konu üzerine yoğunlaşamama ve sabırlı bir şekilde çalışamama,
- Bilişsel çelişkilere dirençli olma,
- Kimlik duygusunda doğan savunma mekanizmalarına sahip olma.

Birçok kişinin olgun bireyler olarak daha az yaratıcı davranmalarının sebebi alışkanlıklarının kurbanı olmalarındandır eğitim ve yaşantı şeklinin etkisiyle

kişinin düşüncelerini katılaştır ve kişi yaratıcı düşüncelerden uzaklaşır (Adıgüzel, 2000). Eğitim sürecinde de öğretmenlerin sınıf içinde ve dışındaki davranışları öğrencilerin ileri ki yıllarda ne kadar yaratıcı olacağı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Öğrencinin cesaretini kırma, güven vermeyen çok fazla eleştiride bulunma, davranışlarındaki tutarsızlık, dogmatik ve katı olma, genelde mesleğinde yetersiz olma, dar ilgi alanlarına sahip olma, sınıf dışı tartışma ve iletişim olanağı tanımama, öğrencilerde eleştirel düşünceye gereken önemi vermeme, öğretim yöntem ve tekniklerini uygulamadaki sınırlılıklar, derse karşı isteksiz olama, ekonomik zorluklarla karşı karşıya kalma gibi durumlar yaratıcılığı engelleyen öğretmen özellikleridir (Erdem, 2005, Akt. Temizkalp, 2010).

Örgütsel engeller

Amabile (1997) örgütte yaratıcılığın başlıca engellerini; değişmeden kalmaya direnen bir yönetim, eski modellerin baskısı, üstlerin astlarına güvensizliği ve mevcut düzene bağlılığıdır. Bunlar dışında, bireyin kendine güvenmemesi, hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanların astlarına olan güvensizliği, otoriter yönetim anlayışı, kusursuz olma çabası ve ciddi işler yapma isteği olarak sıralanmıştır.

Bunların yanı sıra yaratıcılığı engelleyen diğer örgütsel faktörler şunlardır (Sungur, 1992):

- Geçmişe yönelik tutumlar,
- Sürekli özeleştiride bulunma,
- Deneyim ve teknik uzmanlık,
- Bireysel kendine güvenmemesi,
- Otoriter yönetim anlayışı,
- Kusursuz olma çabası,
- Ciddi işler yapma isteği.

Toplumsal engeller

Toplumsal etmenler, insanların yetiştiği ailesel ve fiziksel koşulları kapsamaktadır. Bu değişkenler, bireyin ailesel ve fiziksel koşullar açısından,

toplumun hangi kesiminden geldiklerini gösterecek ve farklı koşullarda yetişen kişilerin değerlerinin ve yaratıcılığa yaklaşımlarının ne derecede farklılaşacağını gösterecektir. Otoriter bir yapıya sahip olan Türk aile yapısının utangaç, sıkılgan, özgür karar vermeyen, yenilik ve değişikliklerden uzak duran, yaratıcılığı engelleyen, eleştiriye kapalı, hayatı ve kendini sevmeyen ve otoriteye boyun eğen bireyler yetiştirdiği ileri sürülmektedir (Gümüştuyu, 2005).

Sungur (1992) toplumsal engelleri şu şekilde sıralamıştır:

- Fantezi ve hayal kurmak zaman kaybı olarak algılanır,
- Oyun oynamanın sadece çocuklar için olduğu düşünülür,
- Sorunlar mantıksal düşünce ya da rüşvet ile çözülür,
- Sorunların doğru ve tek bir çözüm yolu vardır,
- Sezgi, heyecanlar gibi düşünceler saçmadır.

Örgütsel yaratıcılık

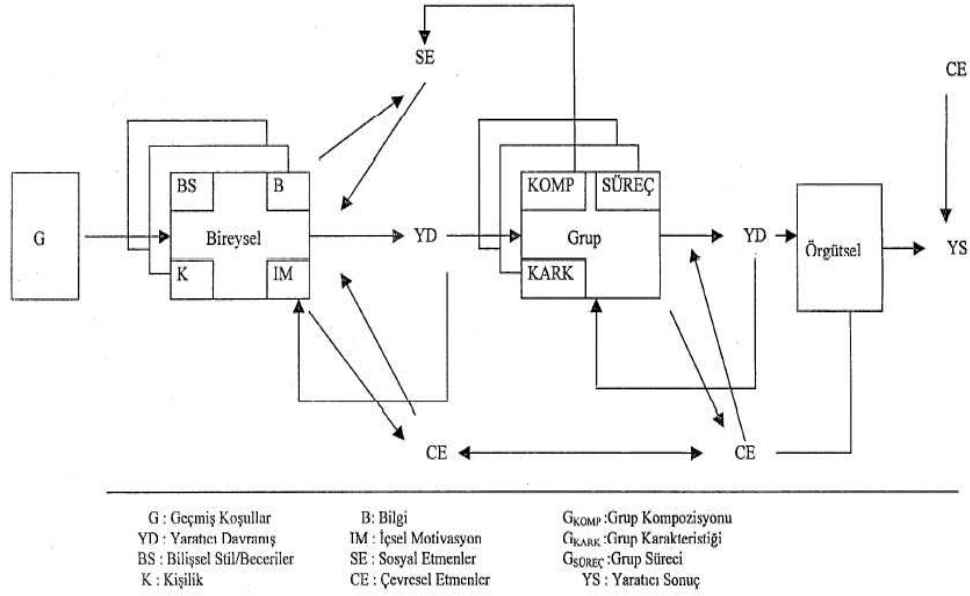
Yaratıcılık, insan zihnindeki bilgiler arasında işe yarar bulunan, ilginç ve yeni fikirler üretmek amacıyla birbirleriyle bağlantılar kurması veya mevcut bağlantıların yeniden yapılandırılması ile ilgilidir. Yaratıcılık karşılaşılan problemlerin çözümünde fayda sağlayacak yeni fikirler üretmek amacıyla insana özgü bir düşünsel süreçtir. Örgüt açısından bakılacak olursa yaratıcılık; “bir örgüt içerisinde bulunan bireyler veya gruplar tarafından ürünlere, hizmetlere, süreçlere ve süreçlere ilişkin yeni ve işe yarar fikirlerin geliştirilmesidir” (Martins ve Terblanche, 2003).

Örgütlerin hem kendi içlerinde hem de dış çevreden gelen değişim hareketlerine karşı hayatta kalmak için uyum sağlama zorunlulukları vardır. Bu yolla örgüt bir yandan çevrenin beklentileri gelişirken diğer yandan kendi yaratıcılık kabiliyetlerini korumakta ve geliştirmektedir. Günümüz dünyasında örgütler yaratıcı olmak zorundadırlar aksi takdirde yok olmaya mahkumdurlar. (Çavuşoğlu, 2007). Örgütsel yaratıcılık, örgütün içindeki çalışanların yaratıcılıklarının bir toplamıdır, ancak çalışanların yaratıcılıkları doğrudan örgütü etkilediği gibi örgütün yaratıcı özellikler göstermesi de çalışanları etkilemekte yaratıcılığı teşvik etmektedir. Bu yüzden örgütsel yaratıcılığın oluşması ve

geliştirilmesi, örgütün çalışanlarını yaratıcı kılabacak bazı düzenlemelere gitmesini gerektirmektedir (Çekmecelioğlu, 2002).

Örgüt içindeki bireylerin yaratıcı davranışları, hem geçmiş hem de mevcut koşullarca tesir edilmiş, karmaşık bir kişi-koşul etkileşimidir. Bireyin hem bilişsel beceri ve tercihleri hem de bilişsel olmayan kişisel özellikleri yaratıcı davranışı ile ilişkilidir. Sonuç olarak, bireysel yaratıcılık geçmiş koşullar (özgeçmiş, deneyimler gibi), bilişsel stil ve beceriler, kişilik ile ilgili unsurlar, uygun bilgi, motivasyon, sosyal ve çevresel faktörlerin bir fonksiyonudur (Çavuşoğlu, 2007).

Örgütsel yaratıcılığın anlaşılabilmesi için yaratıcı kişi, yaratıcı süreç, yaratıcı ortam, yaratıcı sonuç ve bunlar arası etkileşimin doğru bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Bu doğrultuda Woodman, Sawyer ve Grifin (1993) bu dört faktör ve bunlar arası etkileşimi içeren kapsamlı bir model geliştirmeyi amaçlamışlardır. Grup yaratıcılığı; bireysel yaratıcı grup girdileri, grubu oluşturan bireyler arası etkileşim, ani grup kompozisyonu, grup karakteristiği (normlar, boyut, bağlılık düzeyi gibi), grup süreci (problem çözme yaklaşımı gibi) ve çevresel faktörlerin (örgütün büyüklüğü, grubun görevi gibi) bir fonksiyonudur. Örgütsel yaratıcılık ise, grubun yaratıcı sonucu ile çevresel faktörlerin bir fonksiyonudur. Dolayısıyla yaratıcı sonuçlar; yeni ürün, hizmet, fikir ya da süreçlerden etkilenir ve gerçekleşen bireysel, grup ve örgütsel davranışların sonucu olarak ortaya çıkarlar. Bu modeli genişleterek, örgütsel düzeyde yaratıcılık için bir model geliştirilmiştir. Bu model aşağıdaki gibi sunulmaktadır (Woodman, Sawyer ve Grifin,1993):



Şekil 2.Örgütsel yaratıcılık modeli (Griffin, Woodman, Sawyer, 1993)

Örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler ve özellikleri

Örgütte yaratıcı başarıyı arttırmanın tek yolu, sosyal ortamda bireysel özgürlüğü ön plana çıkarmaktır. Bireysel özgürlükler, yaratıcı fırsatların herhangi bir grup ya da kişi tarafından tekelleştirilmemesi için güvence altına alınmalıdır. Örgütte sorumsuz bireycilik ve kör uyumculuk arasında uygun yaratıcılık koşulları sağlanmalıdır (Karacabey, 2011).

Yaratıcılık ve yenilikçilik gelişmiş bir örgüt yapısının, bürokratik özellikler gösteren bir örgüt yapısı olmadığı kanıtlanmıştır. Bürokratik örgüt yapısındaki şekilsel ve hiyerarşik yapı, yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasını engeller. Yaratıcılık, yeni, farklı fikirlerin teşvik edildiği, hata ve başarısızlıkların hoş karşılandığı, işbirliği ve dayanışmanın desteklendiği, esnek, şekilsel olmayan, katılımcı yapılarda oluşur ve gelişir. Çünkü yaratıcı bireyler kendini gerçekleştirme gereksinimi hissederler, göreve odaklanırlar ve başarı için özgürlüğe ihtiyaç duyan kişilerdir. Örgüt için yaratıcı kaynaklar sağlayabilecek bu kişiler, ancak organik örgüt yapısında yaratıcı eylemlerini gerçekleştirebilirler (Çekmecelioğlu, 2002).

Amabile (1997) örgütsel yaratıcılık için aşağıdaki altı koşulu sıralamıştır:

- Örgütsel Cesaretlendirme: Adil, fikirlerin yapıcı bir şekilde eleştirildiği, yaratıcı düşüncelerin teşvik edilmesi için etkili ödüllerin bulunduğu, yeni fikirlerin kolayca yerleştiği ve serbestçe paylaşıldığı bir örgüt kültürünün oluşturulmasıdır.
- Yönetici Desteği: İyi çalışma modelleri oluşturan, amaçları açıkça tanımlayan, iş grubu değerlerini güçlendiren ve gruba güvenen yöneticilerin gösterdiği desteğini ifade eder.
- İş Grubu Desteği: Çalışma ortamında insanların iyi iletişim halinde olmasını, yeni fikirlere açık olmasını, işe ilişkin güçlükleri yenmede birbirine destek olmasını, karşılıklı güven ve yapılan işe yüksek düzeyde bağlılık duymayı sağlayan arkadaş desteğini içerir.
- Kaynaklar: Araç-gereç, finansman ve bilgiyi de kapsayan her türlü kaynağın kolay erişimi ve kullanımını ifade eder.
- İşin Mücadele Gerektirmesi: Çalışanları mücadele etmesini gerektiren ve çalışanların nispeten önemli bir çalışma yaptığına ilişkin duyguya sahip olmalarıdır.
- Özgürlük: Çalışanların ne ve ne şekilde yapacağıyla ilgili görüşleri ve yapılan işin kendi kontrollerinde olduğuna inanmalarını kapsar.

Sungur (1992) yaratıcı bir örgüt için gerekli ön koşulların, yaratıcı bir lider ve yaratıcı bir ortam olduğunu belirtmiştir. Örgütlerde bireylerin yaratıcılık yeteneklerini ortaya çıkarmalarını sağlayan en iyi koşul, kendini ifade etmeye imkân tanıyan ortamdır. Yaptığı işe bireyin kendinden bir şey katması ya da kendini ifade etmesi bir ödüllendirme olduğunu belirtmiştir. Buna imkân tanıyan örgütlerde bireyler kendi yaratıcı yönlerini işe yansıtabileceğini belirterek yaratıcılığı özendirilen bir örgütün özellikleri şöyle sıralamıştır(Sungur, 1992):

- Sağlıklı bir yönetici- çalışan ilişkisi
- Açık iletişim sistemi
- Destek olma ve işbirliği
- Yüksek düzeyde yaratıcı çalışanlar
- Yeterli kaynaklar

- Eleştiriden kaçınma
- Yerinden yönetim anlayışı.

Amabile (1998) örgütlerde yaratıcılığı öldürmeden onu geliştirecek uygulamaları aşağıdaki gibi ele alınması gerektiğini belirtmiştir:

- İnsanların doğru işte çalıştırılmalıdırlar: Yaratıcılığı teşvik etmek için yöneticilerin yapması gereken şeyler arasında belki de en etkili ve basit adım budur. Böylece hem kişinin uzmanlığı ve yaratıcılığına uygun iş yapmasını sağlayabilirsiniz hem de içsel motivasyonunu harekete geçirebilirsiniz.
- Çalışanlara özgürlük vermelidir: Onlara ulaşılması gereken hedef hakkında değil, hedefe ulaşmak için kullanacakları yöntem konusunda olmalıdır. Çerçevesi net çizilmiş özel stratejik amaçlar insanların yaratıcılığını daha iyi ortaya koyacaktır. Çalışanlara hangi dağa tırmanacakları değil dağa nasıl tırmanacakları konusunda özgür bırakırsanız daha yaratıcı olacaklardır.
- Zamanı ve para doğru şekilde dağıtılmalıdır: Yaratıcılığı etkileyen iki temel kaynak zaman ve paradır. O nedenle zaman ve para yaratıcılığı destekleyebilir de öldürebilir de.
- Birbirini karşılıklı olarak destekleyen gruplar kurmalıdır: Yaratıcı fikirler oluşturmasını istediğiniz takımlar kuruyorsanız en önemli şey bu takımların tasarlanmasıdır. Yani sahip oldukları farklı bakış açıları ve birikimlerle gerekir. Böylece daha yaratıcı düşünceler ortaya çıkacaktır. Çalışanlar ne kadar farklı gruplardan oluşursa yaratıcılıkları o derece artacaktır.
- Denetleyici teşvik araç ve yöntemlerinde faydalanmak gereklidir: Yöneticilerin büyük bölümü çok meşguldür. Bu nedenle başarıyı takdir etmeyi bir kenara bırakırlar. Bu ise yaratıcılığın en büyük düşmanlarından biridir
- Bütün örgütün desteği alınmalıdır: Üst yönetimin desteği yaratıcılığı artıracaktır. Ancak, yaratıcılık asıl bütün örgütün desteği sağlandığında artar.

Bentley (1996) örgütlerin yaratıcı olabilmesi için bünyelerinde yaratıcı çalışanlar bulunması gerektiğini ve bu çalışanların yaratıcılıklarını teşvik edici

ortamların sağlanması gerektiğini öne sürmüştür. İdeal çalışma ortamının temel özelliklerini ise açık fikirlilik, sezgi, eşitlik, gelişim, cesaretlendirme ve açıklayıcılık olarak sıralanmıştır.

- **Açık Fikirlilik:** Açık fikirlilik farklı ortamlara uyum sağlama becerisini ve yaratıcılığı beraberinde getirir. Çalışanların farklı yaklaşım ve tekniklerle yaratıcılıklarını sergilemelerine olanak verir. Açık fikirliliğin bulunduğu örgütlerde yaratıcılık çabalarına önem verilir ve objektif değerlendirmeler yapılır.
- **Sezgi:** Bir örgütün algısını, çalışanların genel algıları belirler. Bir başka deyişle çalışanların kişisel algılarının örgütün genel bütünlüğü içinde yer bulabilmesi, örgüt içerisinde katılımcı atmosferin oluşturulabilmesidir. Bu nedenle sezgisi kuvvetli çalışanlara sahip bir örgüt, çevresindeki tüm yeniliklerin farkındadır. Yapılan işin hem profesyonel hem de kişisel bazda doyurucu olması örgüt içerisinde yaratıcılığı pekiştirecektir.
- **Eşitlik:** Her çalışana örgüte katkıda bulunduğu için saygı duyulmalıdır ve bu saygı çalışan hangi pozisyonda olursa olsun eşit miktarda olmalıdır. Aynı zamanda çalışanlarca öne sürülen fikirler ön yargı güdülmeden kullanılmalıdır.
- **Gelişim:** Örgüt içerisinde fikirlerin özgürce ifade edilmesine olanak sağlanmalıdır. Eğitim etkinlikleri ve bu kapsamda yapılan alıştırmalar sayesinde elde edilen bilgiler, yaratıcılığın gelişmesi için temel oluşturur.
- **Cesaretlendirme:** Çalışanlara yaratıcı düşünme ve değişik cevaplar üretme konusunda cesaretlendirme yapılmalıdır. Ayrıca yaratıcı olma çabalarının ödüllendirilmesi ve desteklenmesi ek olarak bu çabaların oluşması için ek zaman da verilmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar yaratıcılıklarını ortaya daha rahat bir şekilde ortaya çıkaracaktır.
- **Açıklayıcılık:** İyi bir iletişim örgütlerin vazgeçilmezlerindedir. Yapılması gerekenlerin açıkça belirtilmesi ve yerinde eleştiriler, o örgüte başarıyı getirecektir. Çalışanlara görevleri açıkça ve anlaşılır bir şekilde belirtilmesi, gerekli durumlarda çalışmalarına dönüt verilmesi örgüt içerisindeki doğabilecek iletişim problemlerini ortadan kaldırır. Dolayısıyla bu durum bireylerin yaratıcılığına katkı sağlayacaktır.

Yaratıcı yönetim

Himes (1987) örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanların yaratıcılıklarının desteklenmesi, cesaretlendirilmesi ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri uygun çalışma koşullarının sağlanmasının yönetimin sorumluluğu olduğunu vurgulamaktadır. Yönetici sürekli olarak çalışma ortamını, özgünlüğünü, yeni ve farklı fikirlerin ortaya çıkmasını destekleyecek biçimde geliştirmelidir. Bunun yanı sıra; örgütsel yaratıcılığı artırmak isteyen yöneticiler çalışanlarından beledikleri davranış biçimlerine uygun bir davranış modeli oluşturmalı, uygun önderlik şeklini sergilemelidir (Gümüşsuyu, 2004).

Yöneticiler, karşılaştıkları her sorunda çözüme ulaşmak için büyük ölçüde inisiyatifi ve yaratıcılıklarını kullanmak zorundadır. Örgütle ilgili sorunlar, makine, malzeme, para gibi ölçülebilen faktörlerle, insan gücü, sosyal ilişkiler, örgüt-çevre gibi ölçülmesi çok güç olan faktörlerden kaynaklanmaktadır. Sorun çözümde, yöneticinin geçmişteki deneyimleri ve bilgi birikimi, bir ölçüye kadar yarar sağlar. Belirsizliğin ağırlık kazanmasıyla birlikte yöneticilerin kararlarında, sezgi ve yaratıcılığın önemi artacaktır. Yaratıcı süreçler aynı zamanda sorun çözme süreçleridir. Bu süreçleri bilen ve harekete geçirebilen yönetici, yaratıcı performansını daha da yüksek tutacaktır. Yaratıcı performans ise, üst düzeydeki bilginin ve matematiksel hesaplamaların yanıtı bırakmalarını hesaplı bir risk alma davranışı ile karşılar (Çavuşoğlu, 2007).

Yönetici olmak, ne görüş sahibi olmayı, ne de deha olmayı gerektirir. Yöneticinin başlıca özellikleri, dirayet, çok çalışma, zekâ, analiz yeteneği ve daha da önemlisi hoşgörü ve iyi niyet gerektirmesidir. Geis'e (1988; Sungur, 1992) göre yaratıcı yönetici özellikleri şunlardır:

- Özerktir ve diğer ikili ilişkilerinden bağımsız yargılama yeteneğinin vardır,
- İçinde bulunduğu örgüt kültürünün çalışanlara farklı keşifler yaptırır ve onları sorun çözmeye yöneltir,
- Çalışanların motivasyonlarını artırmak için dışsal ödülleri az tutar, çalışanın içsel motivasyon geliştirmesine yardımcı olur,
- Amaca yönelik risk almakta oldukça isteklidir,

- Yaratıcılık kabiliyeti olan bireyleri işe alır,
- Çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirir.

Drucer, (Sungur, 1992) yöneticinin her zaman akılda tutması gereken, yaratıcılık için yedi kaynağının var olduğunu söylemektedir:

- Beklenmedik başarı başarısızlık ve diğer beklenmedik olaylar,
- Olması gereken ile olan arasındaki fark,
- Daha iyiye ulaşmak için yeni süreçlere olan ihtiyaçlar,
- Sanayinin pazarın taleplerindeki hareketlilik,
- Nüfusun yapısı ve niteliğindeki değişimler,
- Bireylerin algılarında, felsefelerinde ve kişiliklerindeki değişimler,
- Yeni veriler ve taze bilgidir.

Çavuş (2006) yaratıcılığı teşvik eden bir yönetici öncelikle şunları yapması gerektiğini vurgulamaktadır:

- Çalışanların aldığı riskleri de üstlenir.
- Çabuk kararlar verir, karşısındakini iyi ve dikkatli dinlemeler.
- Tam olarak yapılandırılmamış olsa da yeni fikirleri kabul eder, başkalarının tecrübelerinden yararlanır.
- Yeni, yaratıcı bir örgüt iklimi geliştirme çabası içindedir.
- Yaratıcılıkla ilgili başarı ve başarısızlıkları yayar ve tartışır.
- Yaratıcı bireyleri diğer çalışanlarla etkileşim halinde tutar.
- Farklı eğitim düzeyindeki kişilerle beyin fırtınası grupları oluşturur, yaratıcı çözümleri ortaya koymaya çalışır.
- Yaratıcılık becerisi yüksek olan bireyleri işe alır.
- Yeni görüşlerin açıklanacağı öneri sistemleri geliştirir.
- Örgüt içindeki yatay ve dikey iletişim kanalları açık tutar.
- Örgütün tamamında güven ortamı oluşturur.

- Yaratıcılığı toplam kalite politikasının bir parçası olarak kabul eder.

Görüldüğü gibi alanyazında farklı araştırmacılar yaratıcı yöneticinin özelliklerini yukarıdaki gibi sıralamıştır. Farklı noktalara odaklanılmasına rağmen yaratıcı yöneticinin özellikleri; özerklik, sorun çözme kabiliyeti, beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olma, risk alabilme, hızlı karar verebilme, çevrenin ihtiyaçlarının bilincinde olma, örgüt içerisinde güven ortamı ve yaratıcılık iklimini tesis edebilme, yenilikçilik, çalışanları motive etme ve onlara tecrübeleri doğrultusunda dönütler vermektir.

Örgütsel yaratıcılığın gereklilikleri

Geçmişte örgütler sadece verimlilik üzerinde durarak etkili olabilirdi. Çünkü problemler tanımlı olup, en iyi çözümü elde etmek mümkündü. Ürün ya da metot ya da her ikisi de tam olarak bilinmekteydi. Günümüzde ise değişim hızının artmasıyla uyumluluk, ayrı bir önem kazanmıştır. Uyumluluk ihtiyaçların belli olmadığı ve sürekli değiştiği ortamlarda gereklidir. Etkili örgütler, yüksek verimlilikle yüksek uyumluluğu birleştirebilenlerdir. En etkisizleri de ikisinde de düşük olanlardır. Endüstri devriminden 1970'lere kadar örgütlerin çoğu yüksek verimlilik-düşük uyumluluk düzeyinde çalışıyordu. Geçen birçok yıl içinde, teknolojiye ve çevrede gerçekleşen hızlı değişimlerle beraber, kurumlar daha iyi bir uyum ve verim birleşiminin yapılması ihtiyacını hissetmişlerdir (Çavuşoğlu, 2007).

Çağdaş örgütlerde yaratıcılık örgütsel yaşamın önemli en önemli parçasıdır. Fonksiyonel çalışma gibi, yaratıcılık da islerin yapımında daha yeni yol ve yöntemlerin geliştirilmesinde örgüte yardımcı olmaktadır ve onu yeterli hale getirmektedir. Ekonomik ve teknik alanda rekabetin keskinleştiği, kaynak noksanlığının önemli boyutlarda olduğu, nitelikli işgücü ve malzeme maliyetlerinin sürekli olarak arttığı günümüz iş dünyasında örgütün varlığını sürdürme ve başarılı olma ihtimalini yükseltmede etkili bir rol oynar. Yaratıcılık ayrıca, örgütün kendini sürekli olarak yenileme ve değişim yapma kabiliyetini de yükseltir. Böyle bir kabiliyet ise, yeni tekniklerin, ürünlerin ve üretim yöntemlerinin hızla modasının geçtiği günümüz örgütlerinde oldukça önemlidir (Şerif, Akgemici ve Çelik, 2001).

Yaratıcı örgüt kültürü

Yaratıcı örgüt; kişinin önceki deneyimleri, bilişsel yetenekleri, kişisel özellikleri, kişisel motivasyonu, yaratıcılık becerisinin bir araya geldiği bireysel yaratıcılık düzeyi ile örgütün yapısı, özellikleri ve büyüklüğünün bir araya geldiği örgüt yaratıcılığı ve örgütün özelliklerinin toplamından ve bu üçlü yapının birbirleri arasında etkileşiminden oluşmaktadır. Bu bağlamda yaratıcılığın yenilik sürecinde kritik bir yere sahip olduğu bilinmektedir, yaratıcılığın bir örgüt içerisinde yerleşmesi ve o örgütün kültürü olması liderliğin etkileşiminde de etkilidir (Gümüştuyu, 2005).

Yaratıcı örgüt kültürü insanı merkeze alan, değişme, gelişme ve yenileşmeye açık, var olan problemlere alışılmışın dışında etkili çözümler üretebilen, yaratıcı düşünce ve eylemlerin tercih edildiği örgütsel kültürü tanımlamaktadır. Yaratıcı örgüt kültürü çalışanların kararlara aktif katılımını esas sağlar, yeniliğe ve gelişmelere açık planlamalar yapan, esnek örgütlenme ve çok yönlü iletişimi savunan bir anlayıştır. Yaratıcı örgüt kültürü yetki devrinden yana, örgütsel ve bireysel motivasyon arasında denge kurabilen, yakından denetim yerine moral artırıcı insancıl denetimi benimseyen, insan ilişkilerine vurgu yapan, mantıksal kararlar almayı ve uygulamayı tercih eden, bireyler arasında sağlıklı bir eşgüdüm ve işbirliği sağlayan çağdaş bir yaklaşımdır (Taş, 2002).

Gümüştuyu (2005) yönetimin istediği takdirde yaratıcılığı özendiren bir çalışma ortamı sağlaya bileceğini savunmuş ve yaratıcı örgüt kültürünü sağlayan yönetici ve örgütsel ortam gerekliliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Yöneticilerin astlarına bir danışman gibi davranmaları: Yaratıcı özellikleri olan çalışan, bu özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlayacak şekilde yönetilmelidir. Bunun için yöneticilerin bir danışman gibi davranmaları gerekmektedir. Bu tür bir yönetici insan odaklı önderlikle, teknik bilgi ve beceriyi en iyi şekilde bir araya getirebilmelidir.
- Çalışanlara işle ilgili özerklik ve özgürlüğün verilmesi: Bireyler yaptıkları işler konusunda özerkliğe sahip olurlarsa kendilerini kanıtlayma duygusunu elde edeceklerdir. Bu durum çalışanların içsel motivasyonlarını geliştirecek ve dolayısıyla iş başarımlarını artıracaktır.

- Yaratıcı çabaları özendiren ödüllendirme sisteminin oluşturulması: Yaratıcılık yönü olan çalışanlar, içsel motivasyona sahip olsalar da yaratıcı çabalarını ödüllendiren bir sistemin varlığı o örgütün yaratıcı kültürünün oluşmasına destek sağlayacaktır. Bu sayede hem örgütsel yaratıcılık kültürü oluşacak hem de çalışanların kişisel gelişimlerine katkıda bulunulacaktır.
- İletişim ve bilgi paylaşımının özendirilmesi: Yöneticiler bilgi paylaşımını ve işbirliğini zorunlu tutarak ve yönetim sorunlarının kalıplaşmasını izin vermeyerek yaratıcılığı desteklemelidirler. İnsanlar birlikte çalışarak ne kadar fikir ve veri alışverişinde bulunurlarsa, o kadar çok bilgiye sahip olacaklardır. Aynı dinamiğin yaratıcı düşünme içinde geçerli olduğu söylenebilmektedir.
- Yeterli kaynağın sağlanması: Yaratıcılığı etkileyen önemli iki kaynak, zaman ve paradır. Yöneticilerin bu kaynakları dikkatle elde etmeleri gerekmektedir. Tıpkı insanları doğru işlere yerleştirmek gibi, bir ekibe ya da projeye ne kadar süre ve paranın ayrılacağına karar vermek incelikli bir iştir.
- Amaçlara göre yönetim anlayışının benimsenmesi: Yönetimin yaratıcılığı desteklemek için yapması gereken en önemli işlerden birisi de tutarlı, uzun ve kısa dönemli amaçları belirlemektir. Amaç, yaratıcılık ortamının oluşturulmasında yönetime önemli ölçüde yardımcı olmaktadır. Yaratıcı kültürü oluşturmak isteyen örgütler, hem uzun hem de kısa dönemli amaçlara yoğunlaşmalıdır.

Yaratıcılık ve eğitim

Bilginin çok çabuk yayıldığı ve değiştiği çağda, eleştirel ve yaratıcı düşüncenin hâkim olmadığı bir toplumun gelecekte gelişmiş bir toplum olamayacağı kesindir. Bilginin önemli olduğu görülürken, bilgiyi üretme süreci ve bilginin katma değer yaratmadaki önemi daha da artmaktadır (Eroğlu, 2014).Etkinliğin, verimliliğin ve yaratıcı kültürün en fazla olmasını beklediğimiz örgütlerin basında da toplumsal eğitim örgütlerimiz olan okullar bulunmaktadır. Eğitim örgütlerinden yaratıcılık ile amaçlanan; bürokrasinin aşırı rasyonellik, uygunluk ve performans beklentilerini dengeleyerek değişime uyum sağlamalarıdır (Çavuşoğlu, 2007).

Değişim dinamiği; ancak yaratıcı düşünce ile beslendiğinde ve kurumun her bir çalışanı kendi yaratıcılığını canlandırıp sorumluluk alanına taşıdığına harekete geçer. Bu noktada; yaratıcılığın ortaya çıkması, sağlam temellere oturtulması ve yaratıcı fikrin eylem planlarına dönüştürülebilir hale getirilmesi gerekiyor (Genç, 2005). Sungur'a (1992) göre yöneticinin fikir adamı oluşunda bile tehlike vardır. Gelişen yeni fikirle eş zamanlı olarak yeni geliştirilmiş fikirlerin de sıkılabilir. Giderek onda gelişen bu özellik yüzünden birlikte çalıştığı kişiler ondan çekinebilir. Fakat yönetici, güvenilir ya da güvenilmez fikirlerin arasındaki farkı belirlemekle yükümlüdür ve örgütteki bürokratik yönelimi azaltmak için en güçlü mücadeleyi vermelidir. Ancak bu şekilde yaratıcılığı teşvik edebilir.

Belli bir alanda uzmanlaşmış ve mesleki kariyeri için gerekli eğitimi almış kişilerin, mesleki açıdan başarılı oldukları; fakat diğer alanlarda daha az yaratıcı oldukları görülmüştür. İlk çocukluk yıllarının, merak, soru sorma, araştırma, fikirleri deneme isteği, okul ortamında bastırılmaya başlayınca orijinalliğin de kısmen yok olmaya yüz tuttuğu ileri sürülmüştür. Öğrencilere hazır bilgiler sunan ve verileni isteyen, yanılma ve başarısızlığın tehlikeli olduğunu öğreten bir eğitim sistemi yaratıcılığı baltalar. Oysaki yaratıcı olmanın birinci koşulu belli alanların tüm boyutlarında var olan bilgilerin alternatiflerini düşünebilmektedir, diğer bir koşul ise, deneme ve yanılmalarla yılmayarak sebatla çalışmaktır (Çoban, 1999).

Yaratıcı okul

21. yüzyılda çalışan potansiyeli tamamıyla değişmiştir, birer örgüt özelliği taşıyan okulların da değişimci ve yenilikçi olmasını gerektirmektedir. İlköğretimin amacı, bireyin zihinsel yeteneğini en üst düzeye çıkararak ona bireyselliğini vermeye doğru yönelmiştir. Okullarda bilgi aktarımından çok daha fazla merak faktörünü kullanmalı, ezberci eğitimin yerine daha fazla eleştirel ve yaratıcı düşünce yer almalı, tek kaynak yerine çoklu kaynaklardan öğrenme ve kendini değerlendirme sağlanmalı, dünyayı tek neden tek sonuç ile açıklamadan daha fazla çoklu neden ve sonuç ilişkilerini çocuğun öğrenmesine sunmalıdır (Çavuşoğlu, 2007).Töremen (2003) yaratıcı okulu şu şekilde sınırlamaktadır:

- Yaratıcı öğretmenlere sahip,
- Öğretmenlerin daha fazla olanaklarla donatıldığı,

- Öğretmenlere daha çok öğretim etkinlikleri ve kaynak sunulan,
- “Yaratıcılığı öğretmek için neredeyiz ve hangi durumdayız?” sorularını okluda herkesin sorduğu,
- Yaratıcılığın geliştirilmesi için, çok sayıda uyarıcının geliştirildiği,
- Yaratıcılığa engel olan etkenlerin ortadan kaldırıldığı,
- Eğitim ortamında, yaratıcılığı oluşturacak kaynakları bulunduran okuldur.

Yaratıcı okullarda yaratıcılığı geliştiren programların vardır, dolayısıyla bu okullar yaratıcılığı özendirir ve ödüllendiren öğrenme ortamları ve öğretmen davranışlarının yaygındır. Bu okullarda yaratıcı öğrencilerin yetenekleri belirlenerek geliştirilmeye çalışılmaktadır (Töremen, 2003). Üstündağ’a (2002) göre ise yaratıcı okullarda öğretmenler; öncelikle yaratıcı olmalı ve öğrenci yaratıcılığını desteklemeli, öğrencilere karşı hoşgörülü olmalı, onları motive etmeli, öğrenci merkezli bir eğitim anlayışı belirleyerek öğrenci gelişimini adım adım izlemeli, amacı not vermek değil öğrenci performansını değerlendirmek olmalı ve en önemlisi öğrencilere örnek bir sınıf lideri olmalıdır.

Yaratıcı okulun yönetimi

Yaratıcılık, tüm bilim ve sanat dallarının ortak paydasıdır. Bir okulun kültürü doğrudan o okulun yaratıcılığı ve sorun çözme becerisini etkilemektedir (Sungur, 2001). Yaratıcı okulda olması gerekenler ve yaratıcı okul yönetiminin davranışları aşağıda kısaca belirtilmiştir;

- Yaratıcı okulda çalışanlar görüşlerini açıkça belirtmeleri için desteklenirler: Çalışanlar yönetici tarafından dinlenip, fikirlerinin kabul edildiğini gördüklerinde üst düzeyde güdülenirler. Öğretmenler, düşünce ve üretkenliklerinin değerlendirilerek uygulamaya konulduğunu gördüklerin de yeni, orijinal ve yaratıcı fikirlerini rahatlıkla açıklama cesareti bulabilirler (Töremen, 2003).
- Yaratıcı okulda performans değerlendirme esastır: Performans değerlendirme, çalışanların başarılarının, tutum, davranış ve kişiliklerinin bir takım objektif ölçülere göre değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanır. Performans değerlendirme, örgütsel amaç ve stratejilerin çalışanlara iletilmesi ve paylaşılmasında, dolayısıyla kurumsal bir kültürün

oluşturmasında çok yararlı bir araç haline gelebilir. Yaratıcı okul böyle bir verimliliğin sağlanmasını temel amaç olarak belirlediğinden çalışanların performansını değerlendirmeye odaklanmaktadır (Çavuşoğlu, 2007).

- Yaratıcı okulda önyargı yoktur: Yaratıcılık açısından, değerlendirmelerin, ne önerildiği konusunda yoğunlaşması, kimin ne önerdiği üzerine yoğunlaşmasından daha önemlidir. Önyargı, yaratıcılığın en önemli engelleridir. Okullarda önyargıların oluşmasını engellemek için okul yöneticilerinin açık iklimi tercih etmeleri ve diyaloga açık olmaları gerekmektedir (Töremen, 2003).
- Yaratıcı okulda risk almak esastır: Yaratıcı olmak belli ölçülerde risk almak demektir. İnsanlar sonuçta çok iyi sonuçlar elde edeceklerine inanırlarsa riske atılma oranları da o oranda artacaktır. Bu tür risklerin muhtemel sonuçlarının yönetimce azaltılacağını bilen kişiler daha fazla katkıda bulunacaklardır. Riske atılan bireylerin oluşturacağı okul, çalışanlarına daha çok toleranslı davranmak zorundadır (Töremen, 2003).
- Yaratıcı okulda demokratik yönetim yapısı esastır: Demokratik liderler, kurumlarının yapısından çok, grup ilişkileri üzerinde dururlar. Yaratıcılığın kaynağı liderlerdir. Liderler, sadece çalışanları harekete geçirmek için değil, ortak bir girişimde ihtiyaçları, umutları ve amaçları kaynaştırarak hem liderin hem de çalışanların iyi vatandaş olmasını sağlayabilmek için çabalarlar. Lider, demokratik bir yönetim sergileyebilmek için karar sürecini astlarıyla paylaşmalı, okulun ve demokrasinin amaçları doğrultusunda astlarını örgütlemelidir. Demokratik yönetim için verimliliğin arttırabilmesinin bir diğer şartı ise eşgüdümdür. Yani okulda eşgüdümün sağlanmasıdır. Demokratik yönetimde yardımlaşma vardır. Bu yardımlaşmayı ortaya koyacak kişi ise liderdir. Bu durum, yaratıcılığın ortaya çıkmasında hayati öneme sahiptir. Bu, enerjinin sinerjiye dönüşmesinin bir farklı şeklidir (Çavuşoğlu, 2007).
- Yaratıcı okulda acayip durumlar ve hatalar hoş görülür: Yaratıcı okulda hatalar hoşgörü ile karşılanır ve öğrenmek için önemli birer fırsat oldukları düşünülür. Bu fırsatları en iyi şekilde kullanan okullar, gelecekte ortaya çıkacak yenilikçi sonuçlara ve yeniliklere zemin hazırlama amacıyla mevcut

hataları hoş görme eğilimindedirler. Eğitim ortamında mantığa ters bazı davranışlar desteklenip çok boyutlu düşünme için değişik ve zengin uyarıcılar kullanılmalıdır. Tamamen yeni bir fikri ortaya atmak için gerekli cesareti destekleyerek örgütte olumlu bir iklim oluşturmak örgütün yeniliğe bakış açısını olumlu etkileyecektir. Eleştiriler sadece yapıcı olduğu sürece kabul edilebilir (Töremen, 2003).

- Yaratıcı okulda bürokratik yapıdan kaçınma esastır: Örgütsel yaşama hâkim olan bürokratik değerler, kişisel olmayan değerlerdir ve bunlar bireyler arasında zayıf ve güvenilmez ilişkilere yol açarlar. Gerçekçi olmayan ilişkiler, kişiler arası yeterliliğin azalmasına, grup içi çatışmalara, sorun çözme gücünün düşmesine ve örgütsel etkililiğin azalmasına yol açar. Örgütte yaratıcı başarıyı arttırmanın en önemli yolu sosyal ortamda bireysel özgürlüğü en üst düzeye çıkarmaktır. Bürokratik örgüt, üyelerine az gelişmiş birey muamelesi yapar. Az gelişmiş birey ise, edilgenlik, bağımlılık, sınırlı davranış kalıpları, kısa dönemli planlama ve tanıma konusunda eksiklik gibi niteliklerle tanımlanabilir (Sungur, 2001).
- Yaratıcı okulda yeterli iletişim sistemi mevcuttur: Birçok okulda üst düzey bir bürokrat tarafından tavsiye edilmiş, sığınak olarak adlandırılacak bürolarda kendilerini emniyete almış tipik okul yöneticileri vardır. Bu tür yöneticilerin okulda yaratıcılığı özendirilen ve destekleyen iletişim sistemini kurmaları mümkün değildir. Okulda yaratıcılık özelliklerinin arttırılmasını isteyen okul yöneticileri, böyle bir beklentileri olduğunu tüm okul çalışanlarına iletmek durumundadırlar. Bunun için de okulda açık bir iletişim sisteminin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Yaratıcı bireyler her türlü bilgiden yararlanabilecekleri bir iletişim sistemine sahip olmak isterler. Bundan dolayı hem yatay hem de dikey iletişim sistemini beraber kullanırlar (Töremen, 2003).
- Yaratıcı okulda takım çalışması özendirilir: Takım çalışmasının ortaya çıkacağı, sinerjik yaratıcılığın merkeze alındığı durumlarda takım çalışması, bireysel yaratıcılığın ortaya çıkmasına kaynaklık edecektir. De Bono; yaratıcı eğitimde takım çalışmasının önemini vurgulayarak; hem bireysel çalışmanın hem de takım çalışmasının beraber yapılmasını önermektedir. Takım halinde çalışma, bireylerin hedefledikleri sonuca ulaşma olanakları

artıracak olup bireyler arası ortak bir vizyon geliştirilmesini sağlayacaktır. Ancak sadece ortak vizyon ve yetenek yeterli değildir, birlikte çalışma şeklinin belirlenmesi de gerekmektedir (Töremen, 2003).

- Yaratıcı okulda yeterli düzeyde kaynak vardır: Örgütlerde, bilgiye erişme ve geçmiş birikimlere ulaşma şansı tanıyan fiziki alt yapı, yaratıcılığın ortaya konması açısından temel bir yükümlülük olmakla birlikte, okulların en temel kaynağı insan kaynağıdır. McGregor' a göre; okul yönetiminin temel görevi bireylerin çabalarını, örgütsel hedeflere yönelterek amaçlarını gerçekleştirebilecekler örgütsel ortam oluşturmaktır. Bu ortamın şekillenmesi yeterli düzeyde kaynakla sağlanacaktır (Çavuşoğlu, 2007).
- Yaratıcı okullarda düşünme üretimi ve deneyime açıklık esastır: Düşünceler ancak kullanılabilirse yararlı olur. Bir düşüncenin değerinin kanıtı, onun uygulamaya konulmasıdır. Bu düşünceleri üreten yaratıcı bireyler dikkat çekme, merak uyandırma, ilgiyi canlı tutma ve yeni öneriler getirme eğilimindedirler. Ne var ki bu öneriler uygulamanın sorumluluğunu taşımayacak kadar kısıdır. Sayıca az olan yaratıcı insanlar, düşünceleri uygulamaya koyabilecek bilgi ve beceriye, enerjiye, cesarete ve direnme gücüne sahiptirler. Örgütler nihai sonuçlara odaklandıklarından, eyleme dönük olmayan ve süreklilik içermeyen yaratıcılıkları dışlarlar (Çavuşoğlu, 2007).

Özetlemek gerekirse yaratıcı okullarda çalışanlar görüşlerini açıkça belirtmeleri için desteklenirler, çalışanların performansları değerlendirilir, demokratik yapı ön plandadır, okulda önyargılar bulunmamaktadır, yapılan hatalar hoş görülür, öğretmenler risk alabilirler, öğretmenler arasında yeterli iletişim vardır, takım çalışmaları teşvik edilir ve öğretmenlerin ihtiyacı olan yeterli kaynak temin edilir.

Örgüt iklimi ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki

Son yıllarda yaratıcı, sorun çözücü insanlara olan ihtiyaç artmaktadır. Toplumsal ihtiyaçların hızla değişmesi ve artması, sorun çözücü tipteki insanlara olan ihtiyacı da artırmaktadır. Yaratıcı düşüncelerin geliştirilmesi ve bunların geliştirilmesi için uygun ortamların hazırlanması yönetimin en önemli görevlerinden bir tanesidir. Örgütlerde yaratıcı bir iklimin oluşturulmasının genel

amacı, örgüt problemleri hakkında yaratıcı düşünceyi teşvik etmek, örgütün yapmakta olduğu ve yapabileceği muhtemel her iş için yeni çözümler bulabilmektir. Bu havanın oluşturulması birey ve örgüte hizmet edecektir. Çalışanların sorun çözücü ve yaratıcı bir şekilde davranmalarında; örgüt yapısı, yönetim desteği, danışmanların rolü, iyi bir haberleşme düzeni, ödül ve tazminat düzeni ve amaçlara ulaşabilme imkânlarının bulunması önemli noktalarındandır (Arslan, 2014).

Örgüt ancak çalışanlarının katkısıyla değişime ayak uydurabilir bu yüzden örgütün farklılıklar yaratacak, yenilikçi çalışanlara ihtiyacı vardır. Çalışanın yaratıcılığını ortaya koyup yeni fikirler üretebilmesi içinse örgüt içinde yaratıcılık için tahsis edilmiş uygun bir iklime ve yönetici desteğine ihtiyaç duymaktadır. Böylece bireysel yaratıcılıktan örgütsel yaratıcılığa dönüşecek ve yaratıcılık örgüte mal edilmiş olacaktır (Yıldırım, 2007).

Olumlu örgüt ikliminin çalışanlar arası güven ortamının oluşmasına yardımcı olur bu durum ise beraberinde örgütün büyümesini yeniliğe açık hale gelmesini sağlamaktadır. Pek çok örgütsel faktör iklim ile ilgilidir ve bu faktörler örgüt içinde sorun çözme yöntemlerini etkileyebilir. Aşırı sosyalleşme, sorunları zamanında çözememe, iletişim noksanlığı, aşırı baskıcı otoriter örgüt yapısı ve benzeri faktörler örgütsel yaratıcılığın gelişmesine engel olabilir. Bahsi geçen faktörler kontrol altına alındığında yaratıcılık armaya başlayacaktır. Öte taraftan çalışanlar arası işbirliği örgütün sahip olduğu hiyerarşik yapı ve işbirliği ikliminden etkilenmektedir. Örgüt ikliminin etkili bir şekilde yönetimi bu ve benzeri dengesizlikleri ortadan kaldırarak, yaratıcılığı engelleyen faktörlerin azalmasına yardım eder (Chang ve Chiang, 2007).

Örgüt iklimi, yaratıcılığı ve girişimciliği etkileyen doğrudan etkileyen önemli bir değişkendir. Örgütsel yaratıcılığı geliştirmek için, yöneticilerin öncelikle yaratıcı süreci özümsemeleri, çalışanların yaratıcı davranışlarını teşvik etmeleri ve yaratıcılığın gelişebileceği örgüt iklimleri desteklemeleri gerekmektedir. Buna bağlı olarak örgütsel yapılar, işin niteliği, görev tanımları, yönetimin tutumu, insan kaynakları uygulamaları ve grup kültürü gibi birçok değişken çalışma çevresinin doğasını oluştururken, yaratıcılığı da etkiler (Çekmecelioğlu, 2005). Buradan da anlaşılacağı gibi yöneticinin asıl görevi yaratıcı düşünme sürecini anlama ve yaratıcılığı besleyen ortamı yaratmaktır.

Çünkü otoriter yönetim yapısının bulunduğu, katı bir hiyerarşi ve kesin sınırlarla çizilmiş görev tanımlarının olduğu örgütlerde yaratıcılık meydana çıkmaz, hatta bu tip örgütler yaratıcılığın ortaya çıkmasına engel olurlar. Tam tersine yaratıcı örgütler, gevşek bir hiyerarşik yapı, görev tanımlarının katı ve kesin olmayıp, iç içe geçip kesiştiği müşterek çalışmaların özendirildiği ve takım çalışmalarının yapıldığı ortamlarda kendilerini gösterirler (Eren ve Gündüz, 2002).

Yaratıcılık özgür ortam ve çalışma koşullarında ortaya çıkar. Kendini kısıtlanmış hisseden çalışanlar yaratıcı fikirler ortaya koyamaz ya da bu düşüncelerini paylaşamazlar. Örgüt iklimi geniş olarak atmosfer ve ruh durumu ile ilgilidir. Yenilik ve yaratıcılık için uygun bir çalışma atmosferi, ifade hürriyeti ve katılımı gerektirmekte ve aynı zamanda performans standartlarının belirlenmesini ve objektif olarak uygulanmasını gerekli kılmaktadır (Keskin, 2005; Akt: Samen, 2008).

Çalışanlar ne kadar yaratıcılık potansiyellerini ortaya çıkarmak isterlerse istesin, örgüt iklimi buna uygun değilse, yaratıcılık engellenecektir. İş yaşamında yaratıcılık için her şeyden önce takım çalışmasının teşvik edildiği, demokratik ve çalışanların iş memnuniyetinin mümkün olan en üst seviyede sağlanmaya çalışılan bir yönetim anlayışının bulunması gerekir. Örgüt yaratıcı çalışmaları ne kadar desteklerse, örgütte o kadar yaratıcı düşünce ortaya çıkar (Genç, 2005).

Şimşek'e (1996) göre yaratıcılık, ancak yeni fikirlerin ortaya konulması ve yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesini destek veren hoşgörülü bir iklimde beslenip gelişebilir. Örgütsel yaratıcılık için uygun bir iklimin oluşturulabilmesi için;

- Değişime direnmenin üstesinden gelme: Örgüt üyelerinin değişimi kabullenmeleri ve gerektiği zaman desteklemeleri için, değişimin hem kendilerine hem de örgüte yarar sağlayacağına inanmaları gerekir. Bu şekilde bir düşünceye sahip örgüt iklimi değişime direnmenin üstesinden gelecektir.
- Yeni fikirlerin teşvik edilmesi: Bir örgütte yaratıcılığın teşviki yöneticilerin çalışanlardan gelen görüş ve önerileri dinleme ve bunlardan samimi olarak yararlanmaya çalışmalarını gerektirir. Yeni fikirlerin teşvik edildiği bir örgüt yaratıcı olma yönünde büyük bir adım atmış olur.

- Daha çok etkileşime izin verme: Örgüt üyelerinin gerek kendi gruplarında gerekse diğer gruplardaki kişilerle karşılıklı ilişkilere girme fırsatı verildiği zaman örgütte hoşgörülü ve yaratıcı bir iklimin oluşması hızlandırılır.
- Başarısızlığı hoşgörü ile karşılama: Pek çok yeni fikir ve düşünce pratik ya da yararlı olmayan şekilde sonuçlanabilir. Yaratıcı bir iklimi destekleyen yöneticiler bu durumun farkındadırlar ve risk alabilmektedirler.
- Yol ve hedeflerin açıkça belirlenmesi: Yaratıcılığın bir amacı olmalıdır. Varılacak hedefler ve bunular için izlenecek yollar önceden açık seçik ortaya konmalıdır. Bu sayede yatırılacak kaynaklar belirlenir ve desteklemeler yapılır.
- Başarının takdiri ve tanınma: Yaratıcı bireyler ilgi duydukları alanlarda çalışma fırsatı buldukları zaman daha verimli olurlar. Fakat bu bireylerin dışarıdan da pekiştirilmesi gerekmektedir. Örgütte yaratıcı davranışlara büyük önem verildiği ve bu yöndeki çabaların desteklendiğinin gösterilmesi yaratıcılığı teşvik edecek ve yaratıcı bir örgüt ikliminin oluşturulmasına destek verecektir.

Yaratıcı iklimin temel amacı, örgütün sorunları üzerine yaratıcı fikirler üretilmesini sağlamaktır. Tüm fikirlerin örgütçe değerlendirmeye alınması gerekmektedir. Aynı zamanda örgütün ihtiyacı olan ya da olabilecek konularda eğitim, kurs, vb. özendirmeleri uygulamaya koymaktır. Bu iklimi yaratmak ise en üst yöneticinin görevidir. Yöneticiler açık bir tavırla sorunlara yeni ve köklü çözümlere olumlu yaklaşmak zorundadırlar. Yaratıcı iklime özgü problemlere odaklanarak daha iyi işler bu şekilde ortaya çıkarılabilir (Sungur, 1992).

Problem Durumu

Bilginin ve teknolojinin hızla ilerlediği günümüz dünyasında rekabet ortamının artması, insanlar ve dolayısıyla da örgütler için yaratıcılık kavramını kaçınılmaz kılmıştır. Bu nedenle çağa ayak uydurmanın anahtarı yaratıcı bireylerden ve örgütlerden geçmektedir. Örgüt çalışanlarının kendini yenilemesi ve yaratıcılığını ön plana çıkarması dinamik bir yapıya sahip olan günümüz örgütlerinin de ön plana çıkmasını sağlayacaktır. Uyumlu iş ortamı ve çalışanların yeterliliklerine uygun iş düzeni, çalışanların yaratıcılıklarını artıracak ve onları rutin çalışma düzeninden kurtaracaktır. Bu durumdan örgütü diğer örgütlerden

ayıran ve örgütün kişiliğini yansıtan örgüt iklimi de etkilenecektir. Aynı zamanda bir örgüt olma niteliği taşıyan okullar da bu durumdan etkilenmesi kaçınılmazdır.

Örgütün vazgeçilmez unsurunun insan olduğu düşünülürse, bireylerin örgütü algılayışı ve örgütün genel havası çok önemlidir çünkü örgütü ayakta tutan güç fiziksel değil, psikolojiktir (Gündüz, 2008). Çalışanların, örgütlerin ve toplumların hızla değişen dünya düzenine ayak uydurabilmeleri için gösterdikleri uğraşlara yön verecek temel etkenlerden biri insan kendisidir. İnsanın hem kendini değiştirmesinde, hem de içinde yaşadığı çevreyi değiştirmesinde rolü büyüktür. İnsan bir taraftan toplumsal yaşamı etkilerken, diğer taraftan kendini de değiştirir. Bu değişim sürecinde ise en önemli etken eğitimidir (Gündüz, 2008). Eğitim örgütleri de toplumdaki diğer örgütler gibi önceden belirlenmiş bir hedefe ulaşmayı amaçlayan örgütlerdir. Ancak eğitim örgütleri toplumun tüm kesimlerine açıktır, girdisi ve çıktısı insandır, amaçları toplumun tümünü yakından ilgilendirir, çalışanların çoğunluğu değişik uzmanlık alanlarında yetişmiştir. Bu nedenle eğitim örgütleri diğer örgütlerden önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Okulların amaçlarını ve işlevlerini yerine getirmesi, etkili ve verimli çıktılar sağlayabilmesi; olumlu bir örgüt iklimi ile doğrudan ilişkilidir (Özgan, 2006).

Okullar, her ülkede eğitimin ve eğitim sisteminin merkezinde olup, sisteminin geliştirilmesi ve iyileştirilmesinde çok önemli bir rol oynar. Eğitim örgütlerinin başarı, yeterlilik ve eğitim ürünleri açısından birbirinden farklılıklarının bulunmasının sebebi sadece okul binalarının, sınıf sayılarının, öğrencilerinin, öğretmenlerinin ve diğer birçok özelliklerinin birbirinden farklı olması değildir. Her okulun kendine özel bir iklimi ve niteliği vardır. Bir okulun örgüt iklimi gösterilen gayretler, iletişim, okulun içindeki grupların etkileşimi, okul müdürü, öğretmenler, teknik çalışanlar ve öğrencilerdir (Ahghar, 2008).

Modern yönetim anlayışında, çalışanlar örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında fiziksel bir girdi olarak görülmektedir. Çalışanlar örgütlerin sorunlarına çözüm bulmakla, yaşadığı çevredeki değişimlere ayak uydurmalarına ve uyum göstermelerine yardım etmekle mükelleftir. Örgüt yönetimi açısından yaratıcılık kavramı, örgütlerin ileriye gitmelerini, artan rekabet ortamında farklılık yaratabilmeyi yeni ve özgün fikirlerin ortaya çıkarmayı içerir (Çavuşoğlu, 2007).

Okullarda yaratıcılığın sağlanması birçok değişkene bağlıdır. Bunlardan en önemlisi yönetsel uygulamalardır. Okullarda yaratıcılığı sağlamak için yöneticiler, okulun tüm paydaşlarının katıldığı toplantılar yapma, becerilerin ve önerilerin değerlendirildiği komiteler oluşturma, karar alma sürecine katılımının sağlama ve okul aile birliğini geliştirme gibi uygulamalara önem vermelidir. Tüm bu eylemler, öğrenciler için daha iyi bir eğitim ortamının hazırlanmasına dönük yaratıcı fikir ve yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Öğretmenlerin bir çalışan olarak örgütsel yaratıcılığı sağlayabilmesi için; azimli, cesaretli, kararlı, hoşgörülü olmalı, özgür ve bütüncül düşünebilmeli, geleceğe yönelik bakış açısı olmalı, tutum ve davranış bütünlüğü içinde olmalıdır (Yılmaz ve Izgar, 2009).

Yaratıcılığı gelişmesi için, yöneticiler öncelikle kendileri yaratıcılık sürecini özümsemeli, yaratıcı davranışları ödüllendirmeli ve uygun örgüt iklimlerini oluşturmalarıdır. Çünkü yaratıcılığın gelişebilmesi için örgütsel yapılar, işin özelliği, çalışanların görev tanımları, yönetimin çalışanlara karşı olan tutumları, insan kaynakları uygulamaları ve örgüt kültürü gibi birçok etmen çalışma çevresinin doğasını oluşturur ve yaratıcılığı da doğrudan etkiler (Çekmecelioğlu, 2005). Tüm bu bilgiler ışığında yöneticinin öncelikli görevi yaratıcılık sürecini anlamak ve yaratıcı bir örgüt iklimi geliştirmektir. Çünkü katı bir hiyerarşinin ve keskin sınırlarla ayrılmış görevlerin bulunduğu örgütlerde yaratıcılık gün yüzüne çıkamaz hatta yok olur. Diğer yönden daha esnek bir hiyerarşik yapının varlığı, görev tanımlarının daha yumuşak olduğu, takım çalışmalarının rahatlıkla yapıldığı, daha olumlu bir iklim algısına sahip örgütlerde yaratıcılık davranışları artmaktadır. (Eren ve Gündüz, 2002).

Görüldüğü gibi olumlu bir iklime sahip olan örgütlerde çalışan bireylerin yaratıcılıklarını daha fazla ortaya koyma eğilimleri bulunmaktadır. Bireyler ne kadar yaratıcı olurlarsa olsunlar buldukları örgüt buna izin vermiyor, örgütte yaratıcılığı destekleyen bir yönetim bulunmuyorsa; kişilerin kendi yaratıcılıklarını ortaya koymaları, bunları hayata geçirmeleri ve diğer çalışanlara bu anlamda örnek olmaları imkansızlaşmaktadır. Bu bilgilerin ışığında bu araştırma ile Kütahya il merkezinde çalışan ilkököl ve ortaokul öğretmenlerinin okul iklimi ve örgütsel yaratıcılık davranışları arasındaki ilişki araştırılıp, okul iklimi ile örgütsel yaratıcılık davranışları arasındaki ilişkinin nedenlerinin neler olduğu ortaya çıkarılacaktır.

Araştırmanın Amaç ve Alt Amaçları

Araştırmanın amacı ilkökul ve ortaokullarda okul iklimi ile örgütsel yaratıcılık davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu genel amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmıştır:

- İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin okul iklimi ile ilgili görüşleri nasıldır?
- İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin okul iklimi ile ilgili görüşleri cinsiyet, yaş, kıdem, branş, eğitim durumu, okul türü, okuldaki öğrenci sayısı ve okuldaki öğretmen sayısına göre farklılık göstermekte midir?
- İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları ile ilgili görüşleri nasıldır?
- İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları ile ilgili görüşleri cinsiyet, yaş, kıdem, , branş, eğitim durumu, okul türü, okuldaki öğrenci sayısı ve okuldaki öğretmen sayısına göre değişmekte midir?
- İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin okul iklimi ile örgütsel yaratıcılık davranışları ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Eğitimin ülkenin ve bireylerin geleceğindeki önemi düşünüldüğünde, okullarda iyi bir örgüt ikliminin, öğretmenlerin yaratıcılığına dolayısıyla eğitim öğretim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde etkili olacağı düşünülmektedir. Bu araştırma ile öğretmenlerin buldukları kurumun iklimi ve örgütsel yaratıcılık davranışlarının belirlenmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma eğitim öğretim süreçleri boyunca geleceğimize yön veren öğretmenlerimize ve okul müdürlerine okullarımızda daha iyi bir örgüt iklimi ve beraberinde yaratıcı bir ortam getirmesi açısından kaynaklık edebilir.

Örgüt iklimi konusunda birçok araştırma yapılmasına rağmen örgütsel yaratıcılık ile ilgili çalışmaların (Balay, 2010; Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; Özdemir, 2013; Yılmaz, 2009) oldukça az sayıda olduğu görülmektedir. Bunların

yanı sıra alanyazında Yahşi (2014) tarafından yazılan “Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları ile Örgütsel Yaratıcılık Düzeyleri” ve Pıçakçı (2013) tarafından yazılan “Örgüt İkliminin Bireylerin Yaratıcılık Performansları Üzerindeki Etkileri: Moda Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı iki adet yüksek lisans tezi bulunmaktadır. Fakat örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi eğitim öğretim kurumlarında araştıran bir çalışmaya ulaşamamıştır. Bu açıdan, yapılacak olan bu çalışma alanyazına katkı sağlaması bakımından önemli olabilir.

Sınırlılıklar

Araştırma, 2014-2015 eğitim ve öğretim yılında Kütahya il merkezinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden toplanan verilerle sınırlıdır. Özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler bu araştırmanın dışında tutulmuştur.

Tanımlar

Okul: Kütahya il merkezindeki devlet ilkokul ve ortaokullarıdır.

Öğretmen:2014-2015 Eğitim-öğretim yılında Kütahya il merkezindeki devlet ilkokul ve ortaokullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleridir.

Örgütsel Yaratıcılık: Örgütün sahip olduğu çalışanların yaratıcılıklarının bir toplamıdır. Bu çalışmada örgütsel yaratıcılık bireysel yaratıcılık davranışları, okul toplumundaki yaratıcılık davranışları ve örgütsel yaratıcılık davranışları alt boyutlarından alınan puanın toplamıdır.

Örgüt İklimi: Bir örgütü diğer örgütten ayırır, kısaca örgütün havası olarak nitelendirilir. Bu çalışmada örgüt iklimi destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı alt boyutlarından alınan puanın toplamıdır.

İkinci Bölüm

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın; modeli, evreni ve örnekleme, verilerin toplanması, veri toplama aracı ve verilerin analizi bilgilerine yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

İlkokul ve ortaokullarda örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırma tarama modelinde desenlenmiştir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 1998).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2014-2015 eğitim öğretim yılında, Kütahya il merkezinde görev yapan 1935 ilkokul ve öğretmeninden oluşmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde, oransız küme örnekleme tekniği kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü % 95 güven düzeyi için 331 olarak hesaplanmıştır. Çeşitli sebeplerle eksiklikler olabileceği düşüncesi ile 500 öğretmene dağıtılan veri toplama araçlarından ve 450'si geri dönmüştür. Ancak geri dönen ölçeklerden eksik doldurma, okumadan doldurma gibi sebeplerle 342 veri toplama aracı değerlendirilmeye alınmıştır. Tablo 3'te araştırmaya katılan öğretmenlere ait grupların demografik bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 3

Katılımcılar ile İlgili Demografik Bilgiler (n=342)

Değişken	Düzy	n	%
Cinsiyet	Kadın	217	63.5
	Erkek	125	36.5
Yaş	20-29	54	15.8
	30-39	150	43.9
	40-49	108	31.6
	50 ve üstü	30	8.8
	1-5 yıl	49	14.3
Kıdem	6-10 yıl	83	24.3
	11-15 yıl	71	20.8
	16-20 Yıl	73	21.3
	21 Yıl ve üstü	66	19.3
Brans	Sınıf Öğretmeni	125	36.5
	Brans Öğretmeni	217	63.5
	Lisansüstü	39	11.4
Eğitim Durumu	Eğitim Fakültesi	238	69.6
	Diğer	65	19.0
Okul Türü	İlkokul	141	41.2
	Ortaokul	201	58.8
Okuldaki Öğrenci Sayısı	500 ve altı	197	57.6
	501 ve üstü	145	42.4
Okuldaki Öğretmen Sayısı	25 ve altı	164	48.0
	26 ve üstü	178	52.0

Tablo 3'te de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin % 63.5'i kadın, % 36.5'i erkektir. Katılımcıların % 15.8'inin yaşı 20-29 yaş aralığında, % 43.9'unun 30-39 yaş aralığında, % 31.6'sının 40-49 yaş aralığında ve % 8.8'inin 50 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların % 14.3'ünün kıdemi 1-5 yıl, % 24.3'ünün 6-10 yıl, % 20.8'inin 11-15 yıl, % 21.3'ünün 16-20 yıl, % 19.3'ünün 21 yıl ve üzerindedir. Öğretmenlerin % 36.5'i sınıf öğretmeni, % 63.5'i branş öğretmeni iken % 11.4'ü lisansüstü öğretim, % 69.6's eğitim fakültesi, % 19.0'ı ise diğer fakültelerden mezundur. Katılımcıların % 41.2'si ilkokul, % 58.8'i ortaokulda görev yapmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları okullardaki öğrenci sayılarına göre % 57.6'sının 500 ve altı, % 42.4'ünün 501 ve üzeri mevcuda sahip okullarda çalıştıkları; okuldaki öğretmen sayısına göre % 48'inin 25 ve altı, % 52' sinin 26 ve üzerinde öğretmen bulunduğu görülmüştür.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilen Yılmaz ve Altinkurt (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan "Örgütsel

İklim Ölçeği” ve Balay’ın (2010) geliştirdiği “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” kullanılmıştır.

Örgüt iklimi ölçeği

Hoy ve Tarter (1997) tarafından geliştirilen Örgüt İklimi Ölçeği’nin (ÖİÖ) Türkçeye uyarlama amacı ile Yılmaz ve Altinkurt (2013) Öğretmenlerin Örgüt İklimi Ölçeği İlköğretim Formunu geliştirmişlerdir. Ölçek Likert tipi 39 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, “Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Kısıtlayıcı Müdür Davranışı, Samimi Öğretmen Davranışı, Meslektaşlar Arası İşbirlikçi Öğretmen Davranışı ve Umursamaz Öğretmen Davranışı” olmak üzere altı alt boyuttan oluşmaktadır.

Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach’s Alfa iç tutarlık katsayısı ile madde toplam korelasyonları incelenmiştir. ÖİÖ’nün “Destekleyici Müdür Davranışı” faktörüne ilişkin Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayısı .89 olarak bulunmuştur. Bu katsayı sırasıyla ikinci faktör olan “Emredici Müdür Davranışı” faktörü için .78; “Kısıtlayıcı Müdür Davranışı” faktörü için .73; “Samimi Öğretmen Davranışı” faktörü için .82, “Meslektaşlar Arasında İşbirlikçi Öğretmen Davranışı” faktörü için 0.80 ve “Umursamaz Öğretmen Davranışı” faktörü için .70’tir. Özetle faktörler için Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayılarının .70–.89 arasında değiştiği görülmektedir. Hesaplanan iç tutarlılık katsayıları ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Ölçeğin yapı geçerliği için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı Faktör Analizi sonucunda ölçeğin alt boyutlarında maddelerin faktör yük değerleri .46 ile .82 arasında değişmektedir. Altı faktörün birlikte açıkladığı varyans oranı % 51’dir.

Örgütsel yaratıcılık ölçeği

Balay(2010) geliştirmiş olduğu ölçekte öğretim elemanlarının bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarda örgütsel yaratıcılık algıları ile ilgili görüşlerini belirlemeye dönük ilişkin toplam 39 ifadeye yer vermektedir. Karacabey (2011) ise Balay (2010) tarafından geliştirilen örgütsel yaratıcılık ölçeğini ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine uyarlamıştır. Örgütsel yaratıcılık ölçeğinde yer alan alt boyutlardan “Bireysel Boyut” bu araştırma için öğretmenlerin yaratıcı davranışlar sergilemek üzere gösterdikleri bireysel çabalarını ifade etmek için kullanılmıştır. “Yönetsel Boyut” bu araştırma için yönetimin desteği ve

öğretmenlerin yaratıcı davranışlar sergilemesini sağlamak üzere gösterdikleri davranışı nitelemektedir. “Toplumsal Boyut” ise bu araştırma için okul ortamında öğretmenler arasında yaratıcı davranışlara karşı geliştirilen tutumu ifade etmektedir.

Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach’s Alfa iç tutarlık katsayısı ile madde toplam korelasyonları incelenmiştir. ÖYÖ için yapılan güvenilirlik analizi neticesinde bireysel boyutun alfa iç tutarlılık kat sayısının .92, yönetsel boyutun .93, toplumsal boyutun .95 olarak saptandığı belirtilmiştir. Bireysel, Yönetmel ve Toplumsal alt boyutlarının açıkladığı varyans oranının sırasıyla, %20.3, %19.7, %19.7 ve %18 olduğu; üç alt boyutun açıkladığı toplam varyansın ise %58 olduğu görülmüştür (Karacabey, 2011).

Bu çalışmada elde edilen verilerden örgüt iklimi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .82, örgütsel yaratıcılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise .93 bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Örgütsel yaratıcılık ölçeğinde beşli Likert Tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin seçenekleri ve bunların puan ve sınırları; Hiç katılmıyorum (1.00-1.79), Az katılıyorum (1.80-2.59), Orta düzeyde katılıyorum (2.60-3.39), Çok katılıyorum (3.40-4.19), Tam katılıyorum (4.20-5.00) olarak belirlenmiştir. Örgüt iklimi ölçeğinde ise dördümlü Likert Tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin seçenekleri ve bunların puan ve sınırları; Nadiren olur (1.00-1.74), Bazen olur (1.75-2.49), Genellikle olur (2.50-3.24), Çok sık olur (3.25-4.00).

Bulunan ortalama değerler arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek amacıyla (cinsiyet, branş, öğrenci sayısı ve öğretmen sayısı değişkenleri için) “t-testi” yapılmıştır. İki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek için ise (yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu ve okul türü değişkenleri için) “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” ve Pearson Çarpım Moment Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Anlamlı çıkan F değerleri için, farkın kaynağını belirlemek adına çoklu

karşılaştırma testlerinden Sidak testi kullanılmıştır. Sidak testi, özellikle LSD (Least Significant Difference) testinin barındırmış olduğu I. tip hatayı yok etmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu test hata miktarlarına karşı daha sıkı sınırlamalar getirebilmektedir. Ayrıca karşılaştırma yapılan grupların farklı eleman sayılarına sahip olmaları yapılan istatistik uygulanmasına engel olmamaktadır (Kayri, 2009). Bu analizlerde anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak kabul edilmiştir.

İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için parametrik testlerden Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon tekniğinin uygulanmasına karar verilmiştir. İlişki düzeyini belirten “r” değerleri, .00-.29 aralığında ise düşük düzeyde ilişki, .30-.69 aralığında ise orta düzeyde ilişki, .70-1.00 aralığında ise yüksek düzeyde ilişki olacak şekilde istatistiksel veriler yorumlanmıştır.

Örgütsel İklim Ölçeğinde okul müdürlerinin ve öğretmenlerin açıklık düzeylerinin hesaplanması da yapılabilmektedir. Buna göre hesaplanan açıklık düzeylerinin yorumlanmasında ise aşağıdaki ölçütler kullanılmıştır (Yılmaz ve Altinkurt, 2013):

> 600 ise “çok yüksek”,

551-600 arasında “yüksek”

525-550 arasında “ortalamanın üzeri”

511- 524 arasında “ortalamanın biraz üzeri”

490- 510 arasında “ortalama”

476- 489 arasında “ortalamanın biraz altı”

450- 475 arasında “ortalamanın altı”

400-449 arasında “düşük”

<400 “çok düşük”

Üçüncü Bölüm

Bulgular

Bu kısımda ilk önce katılımcıların örgüt iklimi ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili görüşleri belirlenmiş ve çeşitli değişkenlere göre karşılaştırılmıştır. Daha sonra ise örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgüt İklimi İle İlgili Görüşleri

Tablo 4'te ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi ile ilgili olan görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 4

İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile İlgili Görüşleri (n=342)

Boyutlar	Maddeler	AO	S
M Ü D Ü R	Destekleyici Müdür Davranışı	Okul müdürü öğretmenlere her zaman yardım etmek ister	3.10 .76
		Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini önemser	3.01 .82
		Okul müdürü, öğretmenleri eleştirdiğinde nedenlerini de açıklar	2.96 .77
		Okul müdürü, öğretmenlere eşit davranır	2.95 .93
		Okul müdürü yapıcı eleştiriler yapar	2.85 .81
		Okul müdürü, öğretmenlerin kişisel mutluluğuna özen gösterir	2.80 .91
		Okul müdürü, öğretmenlere hoş sözler söyler.	2.77 .87
		Okul müdürünü anlamak kolaydır	2.75 .91
D	Okul müdürü öğretmenlere değer verdiğini, her fırsatta hissettirir	2.67 .90	
A	BOYUT ORTALAMASI	2.87 .69	
V R A N I Ş I L A R	Emredici Müdür Davranışı	Okul müdürü, ders planlarını kontrol eder	2.31 .99
		Okul müdürü, öğretmenlerin okula zamanında gelip gelmediğini sürekli denetler (imza sirküsü vb.)	2.30 1.07
		Okul müdürü, öğretmenlerin yaptığı her şeyi takip eder	2.26 .88
		Okul müdürü, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini sıkı bir şekilde kontrol eder	2.17 .93
		Okul müdürü, otokratiktir	2.15 .97
		Okul müdürü, öğretmenleri sıkı bir şekilde denetler	2.15 .92
		Okul müdürü, okulu demir bir yumrukla yönetir	1.90 1.02
		BOYUT ORTALAMASI	2.17 .72
I	Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	Öğretmenler iş yoğunluğundan bunalırlar	2.74 .92
		Okuldaki memurların desteği, öğretmenlerin kırtasiyecilik yükünü azaltır	3.64 1.08
		Okul yönetimince istenilen kırtasiye işleri (bürokratik işler), öğretmenlerin sırtında yüküdür	2.62 1.07
		Öğretmenlerin ders dışı çok fazla görevi (komisyon üyeliği vb.) vardır	2.55 1.04
		Okuldaki rutin görevlerin çokluğu, eğitim-öğretim işlerini aksatır	2.32 1.03
	BOYUT ORTALAMASI	2.77 .64	

Tablo 4 (Devam)

Boyutlar		Maddeler	AO	S
Ö		Öğretmeler, diğer öğretmenlerle yakın arkadaşlırlar	3.12	.76
Ğ		Öğretmenler, okuldaki arkadaşlarını evlerine davet ederler	2.81	.89
R	Samimi	Öğretmenler meslektaşları için güçlü sosyal destek sağlarlar	2.79	.80
E	Öğretmen	Öğretmenler okul süresince sosyalleşerek hoş vakit geçirirler	2.75	.82
T	Davranışı	Öğretmenler düzenli bir şekilde sosyalleşirler (kaynaşırılar)	2.73	.85
M		Öğretmenler, okuldaki meslektaşlarının ailelerini tanırlar	2.65	.85
E		Öğretmenler eğlenmek için bir araya gelirler	2.63	.86
N		BOYUT ORTALAMASI	2.78	.65
D		Okula yeni gelen öğretmenler, diğer meslektaşlarınca kolay kabul görürler	3.22	.69
A	Meslektaşlar	Öğretmenler dersler biter bitmez okulu terk ederler	3.16	.82
V	Arası	Öğretmenler birbirlerine destek olurlar	3.08	.76
R	İşbirlikçi	Öğretmenler, meslektaşlarının yeterliliğine saygı duyarlar	3.07	.72
A	Öğretmen	Öğretmenler görevlerini zevkle yerine getirirler	2.92	.79
N	Davranışı	Öğretmenler okulları ile gurur duyarlar	2.85	.83
I		Öğretmenlerin çoğu, meslektaşlarının hatalarına karşı hoşgörülüdür	2.83	.79
Ş		BOYUT ORTALAMASI	3.01	.47
L		Çoğunluğa muhalefet eden, azınlık bir grup her zaman olur	2.42	1.00
A	Umursamaz	Yapılan toplantılar yararsızdır	2.19	.98
R	Öğretmen	Öğretmenler, toplantılarda konuyu amacından uzaklaştırırlar	1.93	.89
I	Davranışı	Öğretmenler, kurallara uymayan meslektaşlarına grup baskısı uygularlar	1.92	.90
		BOYUT ORTALAMASI	2.11	.72

Tablo 4'te de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenler; okul müdürlerinin en çok sırası ile destekleyici müdür davranışı (AO=2.87, S=.69-Orta Derecede Katılıyorum), kısıtlayıcı müdür davranışı (AO=2.77, S=.64-Orta Derecede Katılıyorum ve emredici müdür davranışı (AO=2.17, S=.72-Az Katılıyorum) sergilediğini düşünmektedir.

Öğretmen davranışları içinde sırası ile meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı (AO=3.01, S=.47-Orta Derecede Katılıyorum), samimi öğretmen davranışı (AO=2.78, S=.65-Orta Derecede Katılıyorum) ve umursamaz öğretmen davranışı (AO=2.11, S=.72-Az Katılıyorum) sergilenmektedir.

Öğretmenler; destekleyici müdür davranışı alt boyutunda yer alan dokuz maddenin (1-9. madde arası) tamamına "Orta Derecede Katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. En yüksek katılımı "Okul müdürü öğretmenlere her zaman yardım etmek ister (AO=3.10, S=.76-Orta Derecede Katılıyorum)" maddesine gösterilirken en düşük katılımı "Okul müdürü öğretmenlere değer verdiğini, her fırsatta hissettirir (AO=2.67, S=.90-Orta Derecede Katılıyorum)" maddesine gösterilmektedir.

Öğretmenler, emredici müdür davranışı alt boyutunda yer alan yedi maddenin (10.madde-16.madde arası) tamamına "Az Katılıyorum" yanıtını

vermişlerdir. En yüksek katılım “Okul müdürü, ders planlarını kontrol eder (AO=2.31, S=.99-Az Katılıyorum)” maddesine gösterilirken en düşük katılımı “Okul müdürü, okulu demir bir yumrukla yönetir (AO=1.90, S=1.02-Az Katılıyorum)” maddesine gösterilmektedir.

Öğretmenler, kısıtlayıcı müdür davranışı alt boyutunda yer alan beş maddenin (17-21madde arası) üç tanesine “Orta Düzeyde Katılıyorum” cevabını verirken diğer iki tanesine “Az Katılıyorum” cevabını vermişlerdir. En yüksek katılım “Okuldaki memurların desteği, öğretmenlerin kırtasiyecilik yükünü azaltır (AO=3.64, S=1.08-Orta Düzeyde Katılıyorum)” maddesine gösterilirken en düşük katılımı “Okuldaki rutin görevlerin çokluğu, eğitim-öğretim işlerini aksatır (AO=2.32, S=1.03-Az Katılıyorum)” maddesine gösterilmektedir.

Öğretmenler, samimi öğretmen davranışı alt boyutunda yer alan yedi maddenin (22-28. madde arası) tamamına “Orta Düzeyde Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. En yüksek katılım “Öğretmeler, diğer öğretmenlerle yakın arkadaşlıklar (AO=3.12, S=.76-Orta Düzeyde Katılıyorum)” maddesine gösterilirken en düşük katılımı “Öğretmenler eğlenmek için bir araya gelirler (AO=2.63, S=0.86-Orta Düzeyde Katılıyorum)” maddesine gösterilmektedir.

Öğretmenler, meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı alt boyutunda yer alan yedi maddenin (29-35. madde arası) tamamına “Orta Düzeyde Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. En yüksek katılım “Okula yeni gelen öğretmenler, diğer meslektaşlarınca kolay kabul görürler (AO=3.22, S=.69-Orta Düzeyde Katılıyorum)” maddesine gösterilirken en düşük katılımı “Öğretmenlerin çoğu, meslektaşlarının hatalarına karşı hoşgörülüdür (AO=2.83, S=.79-Orta Düzeyde Katılıyorum)” maddesine gösterilmektedir.

Öğretmenler, umursamaz öğretmen davranışı alt boyutunda yer alan dört maddenin (36-39. madde arası) tamamına “Az Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. En yüksek katılım “Çoğunluğa muhalefet eden, azınlık bir grup her zaman olur (AO=2.42, S=1.00-Az Katılıyorum)” maddesine gösterilirken en düşük katılımı “Öğretmenler, kurallara uymayan meslektaşlarına grup baskısı uygularlar (AO=1.92, S=.90-Az Katılıyorum)” maddesine gösterilmektedir.

Hoy ve Tarter (1997; Akt: Yılmaz ve Altinkurt, 2013) okul düzeyinde örgüt ikliminin belirlenebilmesi için standartlaştırılmış bir puan hesaplanabileceğini

belirtmişlerdir. Standartlaştırılmış puan için her bir boyuta şu işlem uygulanmaktadır:

$$\text{Standartlaştırılmış Puan} = 100 \times (\text{Toplam Puan} \times \text{Boyut} - \text{Aritmetik Ortalama} \times \text{Boyut}) / \text{Standart Sapma} \times \text{Boyut} + 500$$

Bu hesaplamalar sonucunda okullar için destekleyici müdür davranışı standartlaştırılmış puanı 195, emredici müdür davranışı standartlaştırılmış puanı 148, kısıtlayıcı müdür davranışı standartlaştırılmış puanı 188, samimi öğretmen davranışı standartlaştırılmış puanı 189, meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı standartlaştırılmış puanı 205, umursamaz öğretmen davranışı standartlaştırılmış puanı 144 bulunmuştur. Bu puanlar hesaplandıktan sonra okul müdürlerinin ve öğretmenlerin, okul iklimi açısından açıklık düzeyleri hesaplanmıştır. Buna göre:

$$\text{Müdürler için} = [195 + (1000-148) + (1000-188)] / 3 = 619$$

Öğretmenler için = $[189 + 205 + (1000-144)] / 3 = 416$ sonucuna ulaşılmıştır.

Ulaşılan bu açıklık düzeyleri için okul müdürlerinin açıklık düzeyi (Puan=619) 600 ve üzerinde bir değere sahip olduğu için “çok yüksek” olarak nitelendirilmektedir. Öğretmenlerin ise açıklık düzeyinin (Puan=416) 400 ve 449 arasında bir değere sahip olduğu için “düşük” olarak nitelendirilmektedir.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgüt İklimi İle İlgili Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına Tablo 5’te yer verilmiştir.

Tablo 5

İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (n=342)

Puanlar	Cinsiyet	n	AO	S	sd	t	p
Destekleyici Müdür Davranışı	Kadın	217	2.81	.67	340	1.87	.06
	Erkek	125	2.96	.71			
Emredici Müdür Davranışı	Kadın	217	2.14	.71	340	.94	.34
	Erkek	125	2.22	.73			
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	Kadın	217	2.72	.66	340	1.90	.05
	Erkek	125	2.86	.60			
Samimi Öğretmen Davranışı	Kadın	217	2.93	.67	340	6.19	.00
	Erkek	125	2.52	.52			
Meslektaşlar Arası İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	Kadın	217	3.06	.50	340	2.56	.01
	Erkek	125	2.93	.42			
Umursamaz Öğretmen Davranışı	Kadın	217	2.10	.74	340	.24	.80
	Erkek	125	2.12	.68			

Tablo 5’te de görüldüğü gibi katılımcıların destekleyici müdür davranışı [$t_{(340)}=1.87, p>.05$]; emredici müdür davranışı [$t_{(340)}=.94, p>.05$]; kısıtlayıcı müdür davranışı [$t_{(340)}=1.90, p>.05$] ve umursamaz öğretmen davranışı [$t_{(340)}=.24, p>.05$] boyutlarındaki görüşleri cinsiyete göre istatistiksel olarak değişmemektedir.

Katılımcıların, samimi öğretmen davranışı [$t_{(340)}=6.19, p<.05$] ve meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı [$t_{(340)}=2.56, p<.05$] boyutlarındaki görüşleri ise cinsiyete göre istatistiksel olarak değişmektedir. Samimi öğretmen davranışı boyutunda kadın öğretmenler (AO=2.93, S=.67) erkek öğretmenlere (AO=2.52, S=.52) göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı boyutunda da aynı şekilde kadın öğretmenlere (AO=3.06, S=.50) erkek öğretmenlere (AO=2.93, S=.42) göre daha olumlu görüşlere sahiptir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi ile ilgili görüşlerinin yaşa göre karşılaştırılması amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına Tablo 6’da yer verilmiştir.

Tablo 6

İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması (n=342)

Puanlar	Yaş	n	AO	S	sd	F	p	Anlamlı Fark (Sidak)
Destekleyici Müdür Davranışı	1) 20-39	54	2.76	.59	3-341	1.91	.12	-
	2) 30-39	150	2.87	.75				
	3) 40-49	108	2.84	.64				
	4) 50 +	30	3.13	.60				
Emredici Müdür Davranışı	1) 20-39	54	2.22	.71	3-341	0.68	.56	-
	2) 30-39	150	2.20	.70				
	3) 40-49	108	2.11	.73				
	4) 50 +	30	2.10	.77				
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	1) 20-39	54	2.68	.65	3-341	2.77	.05	-
	2) 30-39	150	2.88	.67				
	3) 40-49	108	2.68	.59				
	4) 50 +	30	2.68	.61				
Samimi Öğretmen Davranışı	1) 20-39	54	3.09	.57	3-341	6.26	.00	1-2
	2) 30-39	150	2.78	.67				1-3
	3) 40-49	108	2.67	.59				1-4
	4) 50 +	30	2.59	.70				
Meslektaşlar Arası İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	1) 20-39	54	3.06	.52	3-341	1.49	.21	-
	2) 30-39	150	3.01	.47				
	3) 40-49	108	2.96	.47				
	4) 50 +	30	3.16	.44				
Umursamaz Öğretmen Davranışı	1) 20-39	54	2.00	.83	3-341	1.04	.37	-
	2) 30-39	150	2.10	.69				
	3) 40-49	108	2.20	.70				
	4) 50 +	30	2.06	.74				

Tablo 6’da da görüldüğü gibi katılımcıların destekleyici müdür davranışı [$F_{(3-341)}=1.91$; $p>.05$]; emredici müdür davranışı [$F_{(3-341)}=.68$; $p>.05$]; kısıtlayıcı müdür davranışı [$F_{(3-341)}=2.77$; $p>.05$]; meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı [$F_{(3-341)}=1.49$; $p>.05$] ve umursamaz öğretmen davranışı [$F_{(3-341)}=1.04$; $p>.05$] boyutlarındaki görüşleri yaşa göre istatistiksel olarak değişmemektedir.

Katılımcıların, samimi öğretmen davranışı [$F_{(3-341)}=6.26$; $p<.05$] boyutundaki görüşleri yaşa göre istatistiksel olarak değişmektedir. Samimi öğretmen davranışı boyutundaki farklılık en olumlu görüşe sahip olan “20-29 yaş grubundaki öğretmenler” (AO=3.09, s=.57) ile daha olumsuz görüşlere sahip olan, “30-39 yaş grubu” (AO=2.78, s=.67), “40-49 yaş grubu” (AO=2.67, S=.59) ve “50 ve üstü yaş grubu” (AO=2.59, S=.70) öğretmenler arasındadır.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi ile ilgili görüşlerinin kıdeme göre karşılaştırılması amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7

İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile İlgili Görüşlerinin Kıdeme Göre Karşılaştırılması (n=342)

Puanlar	Kıdem	n	AO	S	sd	F	p	Anlamlı Fark (Sidak)
Destekleyici Müdür Davranışı	1) 1-5 Yıl	49	2.77	.57	4-341	1,71	.14	-
	2) 6-10 Yıl	83	2.94	.73				
	3) 11-15 Yıl	71	2.75	.80				
	4) 16-20 Yıl	73	2.84	.68				
	5) 21 Yıl +	66	3.01	.55				
Emredici Müdür Davranışı	1) 1-5 Yıl	49	2.33	.69	4-341	1,61	.17	-
	2) 6-10 Yıl	83	2.25	.71				
	3) 11-15 Yıl	71	2.11	.72				
	4) 16-20 Yıl	73	2.03	.75				
	5) 21 Yıl +	66	2.18	.71				
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	1) 1-5 Yıl	49	2.67	.62	4-341	1,10	.35	-
	2) 6-10 Yıl	83	2.87	.70				
	3) 11-15 Yıl	71	2.82	.68				
	4) 16-20 Yıl	73	2.72	.56				
	5) 21 Yıl +	66	2.71	.62				
Samimi Öğretmen Davranışı	1) 1-5 Yıl	49	3.02	.55	4-341	2,96	.02	1-5
	2) 6-10 Yıl	83	2.85	.72				
	3) 11-15 Yıl	71	2.70	.68				
	4) 16-20 Yıl	73	2.71	.59				
	5) 21 Yıl +	66	2.67	.61				
Meslektaşlar Arası İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	1) 1-5 Yıl	49	2.97	.51	4-341	1,37	.24	-
	2) 6-10 Yıl	83	3.10	.41				
	3) 11-15 Yıl	71	2.93	.52				
	4) 16-20 Yıl	73	3.00	.46				
	5) 21 Yıl +	66	3.05	.43				
Umursamaz Öğretmen Davranışı	1) 1-5 Yıl	49	1.90	.72	4-341	2,24	.06	-
	2) 6-10 Yıl	83	2.08	.76				
	3) 11-15 Yıl	71	2.05	.72				
	4) 16-20 Yıl	73	2.21	.62				
	5) 21 Yıl +	66	2.26	.74				

Tablo 7’de de görüldüğü üzere katılımcıların, destekleyici müdür davranışı [$F_{(4-341)}=1,71$; $p>.05$]; emredici müdür davranışı [$F_{(4-341)}=1,61$; $p>.05$]; kısıtlayıcı müdür davranışı [$F_{(4-341)}=1,10$; $p>.05$]; meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı [$F_{(4-341)}=,24$; $p>.05$] ve umursamaz öğretmen davranışı [$F_{(4-341)}=2,24$; $p>.05$] boyutlarındaki görüşleri öğretmenlerin kıdemlerine göre istatistiksel olarak değişmemektedir.

Katılımcıların, samimi öğretmen davranışı [$F_{(4-341)}=2,96$; $p<.05$] boyutundaki görüşleri mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak değişmektedir. Samimi öğretmen davranışı boyutundaki farklılık en olumlu görüşe sahip olan “1-5 Yıl” grubundaki öğretmenler” (AO=3,02, S=.55) ile en olumsuz görüşlere sahip olan, “21 Yıl ve Üstü” (AO=2,67, S=.61) grubu öğretmenler arasındadır.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi ile ilgili görüşlerinin branşa göre karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına Tablo 8’de yer verilmiştir.

Tablo 8

İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile İlgili Görüşlerinin Branşa Göre Karşılaştırılması (n=342)

Puanlar	Branş	n	AO	S	sd	t	p
Destekleyici Müdür Davranışı	Sınıf	125	2.90	.63	340	.62	.53
	Branş	217	2.85	.72			
Emredici Müdür Davranışı	Sınıf	125	2.13	.74	340	.82	.41
	Branş	217	2.20	.71			
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	Sınıf	125	2.67	.60	340	2.14	.03
	Branş	217	2.82	.66			
Samimi Öğretmen Davranışı	Sınıf	125	2.69	.59	340	1.91	.05
	Branş	217	2.83	.67			
Meslektaşlar Arası İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	Sınıf	125	2.99	.51	340	.73	.46
	Branş	217	3.03	.45			
Umursamaz Öğretmen Davranışı	Sınıf	125	2.08	.64	340	.64	.51
	Branş	217	2.13	.76			

Tablo 8’de de görüldüğü gibi katılımcıların destekleyici müdür davranışı [$t_{(340)}=.62$, $p>.05$]; emredici müdür davranışı [$t_{(340)}=.82$, $p>.05$]; samimi öğretmen davranışı [$t_{(340)}=1.91$, $p>.05$]; meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı [$t_{(340)}=.44$, $p>.05$] ve umursamaz öğretmen davranışı [$t_{(340)}=.64$, $p>.05$] boyutlarındaki görüşleri branşa göre istatistiksel olarak değişmemektedir.

Katılımcıların, kısıtlayıcı müdür davranışı [$t_{(340)}=2.14$, $p<.05$] boyutundaki görüşleri ise branşa göre istatistiksel olarak değişmektedir. kısıtlayıcı müdür davranışı boyutunda branş öğretmenlerinin (AO=2.82, S=.66) sınıf öğretmenlerine (AO=2.67, S=.60) göre daha olumlu görüşlere sahiptir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi ile ilgili görüşlerinin eğitim durumuna göre karşılaştırılması amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına Tablo 9’da yer verilmiştir.

Tablo 9

İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (n=342)

Puanlar	Eğitim Durumu	N	AO	S	sd	F	p
Destekleyici	Lisansüstü	39	2.90	.69	2-341	1.47	.23
Müdür	Eğitim Fak.	238	2.90	.69			
Davranışı	Diğer	65	2.74	.66			
Emredici	Lisansüstü	39	2.07	.58	2-341	.59	.55
Müdür	Eğitim Fak.	238	2.20	.75			
Davranışı	Diğer	65	2.14	.67			
Kısıtlayıcı	Lisansüstü	39	2.82	.64	2-341	.21	.80
Müdür	Eğitim Fak.	238	2.75	.63			
Davranışı	Diğer	65	2.79	.67			
Samimi	Lisansüstü	39	2.69	.63	2-341	.55	.57
Öğretmen	Eğitim Fak.	238	2.80	.65			
Davranışı	Diğer	65	2.75	.65			
Meslektaşlar	Lisansüstü	39	2.90	.50	2-341	1.74	.17
Arası İşbirlikçi	Eğitim Fak.	238	3.02	.48			
Öğretmen	Diğer	65	3.08	.42			
Umursamaz	Lisansüstü	39	2.09	.59	2-341	.88	.41
Öğretmen	Eğitim Fak.	238	2.09	.75			
Davranışı	Diğer	65	2.22	.69			

Tablo 9’da da görüldüğü gibi katılımcıların, destekleyici müdür davranışı [$F_{(2-341)}=1.47$; $p>.05$]; emredici müdür davranışı [$F_{(2-341)}=.59$; $p>.05$]; kısıtlayıcı müdür davranışı [$F_{(2-341)}=.21$; $p>.05$]; samimi öğretmen davranışı [$F_{(2-341)}=.55$; $p>.05$]; meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı [$F_{(2-341)}=1.74$; $p>.05$] ve umursamaz öğretmen davranışı [$F_{(2-341)}=.88$; $p>.05$] boyutlarındaki görüşleri öğretmenlerin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak değişmemektedir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi ile ilgili görüşlerinin okul türüne göre karşılaştırılması amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına Tablo 10’da yer verilmiştir.

Tablo 10

İlkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi ile ilgili görüşlerinin okul türüne göre karşılaştırılması (n=342)

Puanlar	Okul Türü	N	AO	S	sd	t	p
Destekleyici Müdür Davranışı	İlkokul	141	2.88	.65	340	.27	.78
	Ortaokul	201	2.86	.71			
Emredici Müdür Davranışı	İlkokul	141	2.17	.73	340	.13	.89
	Ortaokul	201	2.18	.71			
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	İlkokul	141	2.65	.64	300	2.87	.00
	Ortaokul	201	2.85	.63			
Samimi Öğretmen Davranışı	İlkokul	141	2.74	.63	340	.92	.35
	Ortaokul	201	2.81	.66			
Meslektaşlar Arası İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	İlkokul	141	3.00	.51	340	.30	.75
	Ortaokul	201	3.02	.45			
Umursamaz Öğretmen Davranışı	İlkokul	141	2.11	.69	340	.02	.97
	Ortaokul	201	2.11	.74			

Tablo 10'da da görüldüğü katılımcıların destekleyici müdür davranışı [$t_{(340)}=.27$, $p>.05$]; emredici müdür davranışı [$t_{(340)}=.13$, $p>.05$]; samimi öğretmen davranışı [$t_{(340)}=.92$, $p>.05$]; meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı [$t_{(340)}=.30$, $p>.05$] ve umursamaz öğretmen davranışı [$t_{(340)}=.02$, $p>.05$] boyutlarındaki görüşleri okul türüne göre istatistiksel olarak değişmemektedir.

Katılımcıların, kısıtlayıcı müdür davranışı [$t_{(340)}=2.87$, $p<.05$] boyutundaki görüşleri ise okul türüne göre istatistiksel olarak değişmektedir. Kısıtlayıcı müdür davranışı boyutunda ortaokulda görev yapan öğretmenler (AO=2.85, S=.63) ilkokulda görev yapan öğretmenlere (AO=2.65, S=.64) göre okul müdürlerinin daha kısıtlayıcı davranışlar sergilediğini düşünmektedir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi ile ilgili görüşlerinin okuldaki öğrenci sayısına göre karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına Tablo 11'de yer verilmiştir.

Tablo 11

İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile İlgili Görüşlerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Karşılaştırılması (n=342)

Puanlar	Öğrenci Sayısı	n	AO	S	sd	t	p
Destekleyici Müdür Davranışı	500 ve altı	197	2.83	.66	340	1.23	.21
	501 ve üstü	145	2.92	.72			
Emredici Müdür Davranışı	500 ve altı	197	2.13	.73	340	1.08	.27
	501 ve üstü	145	2.22	.69			
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	500 ve altı	197	2.75	.63	340	.66	.51
	501 ve üstü	145	2.80	.65			
Samimi Öğretmen Davranışı	500 ve altı	197	2.83	.66	340	1.65	.09
	501 ve üstü	145	2.71	.62			
Meslektaşlar Arası İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	1. 500 ve altı	197	3.04	.51	340	1.09	.27
	2. 501 ve üstü	145	2.98	.42			
Umursamaz Öğretmen Davranışı	500 ve altı	197	2.11	.74	340	.06	.94
	501 ve üstü	145	2.11	.70			

Tablo 11’de de görüldüğü gibi katılımcıların destekleyici müdür davranışı [$t_{(340)}=1.23$, $p>.05$]; emredici müdür davranışı [$t_{(340)}=1.08$, $p>.05$]; kısıtlayıcı müdür davranışı [$t_{(340)}=.66$, $p>.05$]; samimi öğretmen davranışı [$t_{(340)}=1.65$, $p>.05$] meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı [$t_{(340)}=1.09$, $p>.05$] ve umursamaz öğretmen davranışı [$t_{(340)}=.06$, $p>.05$] boyutlarındaki görüşleri okuldaki öğrenci sayısına göre istatistiksel olarak değişmemektedir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi ile ilgili görüşlerinin okuldaki öğretmen sayısına göre karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına Tablo 12’de yer verilmiştir.

Tablo 12

İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile İlgili Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Karşılaştırılması (n=342)

Puanlar	Öğretmen Sayısı	n	AO	S	sd	t	p
Destekleyici Müdür Davranışı	25 ve altı	164	2.86	.67	340	.27	.78
	26 ve üstü	178	2.88	.70			
Emredici Müdür Davranışı	25 ve altı	164	2.09	.70	340	2.07	.03
	26 ve üstü	178	2.25	.72			
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	25 ve altı	164	2.66	.61	340	3.11	.00
	26 ve üstü	178	2.87	.65			
Samimi Öğretmen Davranışı	25 ve altı	164	2.82	.64	340	1.01	.31
	26 ve üstü	178	2.74	.65			
Meslektaşlar Arası İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	25 ve altı	164	3.03	.52	340	.50	.61
	26 ve üstü	178	3.00	.43			
Umursamaz Öğretmen Davranışı	25 ve altı	164	2.09	.71	340	.47	.63
	26 ve üstü	178	2.13	.73			

Tablo 12’de de görüldüğü gibi katılımcıların destekleyici müdür davranışı [$t_{(340)}=.27, p>.05$]; samimi öğretmen davranışı [$t_{(340)}=1.01, p>.05$] ve meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı [$t_{(340)}=.50, p>.05$] ve umursamaz öğretmen davranışı [$t_{(340)}=0.47, p>.05$] boyutlarındaki görüşleri okuldaki öğretmen sayısına göre istatistiksel olarak değişmemektedir.

Katılımcıların, emredici müdür davranışı [$t_{(340)}=2.07, p<.05$]; kısıtlayıcı müdür davranışı [$t_{(340)}=3.11, p<.05$] boyutlarındaki görüşleri ise okuldaki öğretmen sayısına göre istatistiksel olarak değişmektedir. Emredici müdür davranışı boyutunda 26 ve daha fazla öğretmenin bulunduğu okullar (AO=2.25, s=.72) 25 ve daha az öğretmenin bulunduğu okullara (AO=2.09, S=.70) göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Kısıtlayıcı müdür davranışı boyutunda da aynı şekilde 26 ve daha fazla öğretmenin bulunduğu okullar (AO=2.87, S=.65) 25 ve daha az öğretmenin bulunduğu okullara (AO=2.66, S=.61) göre daha olumlu görüşlere sahiptir.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık İle İlgili Görüşleri

Tablo 13’te ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ile ilgili olan görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 13

İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık İle İlgili Görüşleri (n=342)

Boyutlar	Maddeler	AO	S
Bireysel Boyut	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım	3.93	.76
	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım	3.88	.80
	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım	3.88	.76
	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim	3.87	.88
	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım	3.83	.85
	Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım	3.83	.73
	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm	3.83	.66
	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim	3.79	.75
	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım	3.74	.77
	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	3.74	.77
	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım	3.69	.78
	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım	3.68	.81
	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlar dönüşürmeye çalışırım	3.51	.90
	Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım	3.60	.87
Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	3.35	.83	
Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım	3.28	1.03	
BOYUT ORTALAMASI		3.70	.50
Yöneltil Boyut	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum.	3.60	.92
	Yaptığım işte yeteneklerimi sürekli geliştirmeye çalışan bir yönetim vardır	3.54	.88
	Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.	3.39	.98
	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.	3.32	.97
	Üstün başarılar imza atan çalışanla gurur duyan bir yönetim vardır	3.24	1.09
	Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler	3.21	1.03
	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar	3.13	1.01
	Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendirilen demokratik liderliği benimserler	3.12	1.04
	Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder	3.04	1.08
	Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir	3.00	1.06
	Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider	2.90	1.08
BOYUT ORTALAMASI		3.18	.80

Tablo 13 (Devam)

Boyutlar	Maddeler	AO	S
	İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler	3.54	.84
	İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar	3.48	.86
	İş arkadaşlarım, sorun çözmeye farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.	3.43	.84
	İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar	3.42	.92
	İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar	3.40	.82
Toplumsal Boyut	İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar	3.39	.91
	İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler	3.38	.89
	İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar	3.38	.84
	İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler	3.24	.91
	İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.	3.07	.94
	Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar	3.05	1.00
	İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler	3.04	.96
	BOYUT ORTALAMASI	3.34	0.65

Tablo 13'te de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenler; Örgütsel Yaratıcılık alt boyutları arasında en yüksek katılımı sırası ile bireysel boyut/bireysel yaratıcılık davranışları (AO=3.70, S=.50-Çok Sık Olur), toplumsal boyut/okul toplumundaki yaratıcılık davranışları (AO=3.34, S=.65-Çok Sık Olur) ve yönetsel boyut/yaratıcılık davranışları (AO=3.18, S=.80-Çok Sık Olur) boyutlarına göstermiştir.

Öğretmenler; bireysel yaratıcılık davranışları alt boyutunda yer alan on altı maddenin (1-16.madde arası) tamamına “Çok Sık Olur” yanıtını vermişlerdir. En yüksek katılımı “Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım (AO=3.93, S=.76-Çok Sık Olur)” maddesine gösterilirken en düşük katılımı “Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım (AO=3.28, S=1.00-Çok Sık Olur)” maddesine gösterilmektedir.

Öğretmenler; yönetsel yaratıcılık davranışları alt boyutunda yer alan altı maddenin (17-22.madde arası) dört tanesine “Çok Sık Olur” yanıtını verirken iki tanesine “Genellikle Olur” yanıtını vermişlerdir. En yüksek katılımı “İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşırım (AO=3.60, S=.92-Çok Sık Olur)” maddesine

gösterilirken en düşük katılımı “Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider (AO=2.90, S=1.08-Genellikle Olur)” maddesine gösterilmektedir.

Öğretmenler; okul toplumundaki yaratıcılık davranışları alt boyutunda yer alan on iki maddenin (28-38. madde arası) sekiz tanesine “Çok Sık Olur” yanıtı verirken 4 tanesine “Genellikle Olur” yanıtını vermişlerdir. En yüksek katılımı “İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler (AO=3.54, S=.84-Çok Sık Olur)” maddesine gösterilirken en düşük katılımı “İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler (AO=3.04, S=.96-Genellikle Olur)” maddesine gösterilmektedir.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık İle İlgili Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına Tablo 14’de yer verilmiştir.

Tablo 14

İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ile İlgili Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (n=342)

Puanlar	Cinsiyet	n	AO	S	sd	t	p
Bireysel Boyut	Kadın	217	3.66	.49	340	1.99	.04
	Erkek	125	3.77	.53			
Yönetimsel Boyut	Kadın	217	3.12	.80	340	1.60	.10
	Erkek	125	3.27	.79			
Toplumsal Boyut	Kadın	217	3.31	.65	340	.92	.35
	Erkek	125	3.38	.66			

Tablo 14’de de görüldüğü gibi katılımcıların yönetsel yaratıcılık davranışları [$t_{(340)}=1.99$, $p>.05$] ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışlarındaki [$t_{(340)}=.92$, $p>.05$] görüşleri cinsiyete göre istatistiksel olarak değişmemektedir.

Katılımcıların, bireysel yaratıcılık davranışları [$t_{(340)}=1.99$, $p<.05$] ise cinsiyete göre istatistiksel olarak değişmektedir. Bu boyutta erkek öğretmenler (AO=3.77, S=.54) kadın öğretmenlere (AO=3.66, S=.49) göre daha olumlu görüşlere sahiptir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ile ilgili görüşlerinin yaşa göre karşılaştırılması amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına Tablo 15’te yer verilmiştir.

Tablo 15

İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ile İlgili Görüşlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması (n=342)

Puanlar	Yaş	n	AO	S	sd	F	p	Anlamlı Fark (Sidak)
Bireysel Boyut	1) 20-29	54	3.78	.41	3-341	3.49	.01	3-4
	2) 30-39	150	3.69	.50				
	3) 40-49	108	3.61	.51				
	4) 50 +	30	3.91	.57				
Yönetsel Boyut	1) 20-29	54	2.23	.79	3-341	1.77	.15	-
	2) 30-39	150	3.09	.84				
	3) 40-49	108	3.20	.72				
	4) 50 +	30	3.43	.80				
Toplumsal Boyut	1) 20-29	54	3.49	.56	3-341	2.03	.11	-
	2) 30-39	150	3.29	.70				
	3) 40-49	108	3.29	.54				
	4) 50 +	30	3.50	.84				

Tablo 15’te de görüldüğü gibi katılımcıların yönetsel yaratıcılık davranışları [$F_{(3-341)}=1.77$; $p>.05$] ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışlarındaki [$F_{(3-341)}=2.03$; $p>.05$] görüşleri yaşa göre istatistiksel olarak değişmemektedir.

Katılımcıların, bireysel yaratıcılık davranışlarındaki [$F_{(3-341)}=3.49$; $p<.05$] görüşleri yaşa göre istatistiksel olarak değişmektedir. Bireysel yaratıcılık davranışlarındaki farklılık en olumlu görüşe sahip olan “50 ve üstü yaş grubundaki öğretmenler” (AO=3.91, S=0.57) ile en olumsuz görüşlere sahip olan, “40-99 yaş gurubu” (AO=3.61, S=.51) öğretmenler arasındadır.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ile ilgili görüşlerinin kıdeme göre karşılaştırılması amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına Tablo 16’da yer verilmiştir.

Tablo 16

İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ile İlgili Görüşlerinin Kıdeme Göre Karşılaştırılması (n=342)

Puanlar	Kıdeme	n	AO	S	sd	F	p	Anlamlı Fark (Sidak)
Bireysel Boyut	1) 1-5 yıl	49	3.69	.40	4-341	2.38	.05	2-4
	2) 6-10 yıl	83	3.80	.50				
	3) 11-15 yıl	71	3.68	.49				
	4) 16-20 yıl	73	3.56	.51				
	5) 21 yıl ve üstü	66	3.75	.56				
Yöneltil Boyut	1) 1-5 yıl	49	3.24	.78	4-341	.67	.61	-
	2) 6-10 yıl	83	3.17	.79				
	3) 11-15 yıl	71	3.06	.89				
	4) 16-20 yıl	73	3.18	.74				
	5) 21 yıl ve üstü	66	3.27	.77				
Toplumsal Boyut	1) 1-5 yıl	49	3.30	.63	4-341	2.57	.03	-
	2) 6-10 yıl	83	3.52	.64				
	3) 11-15 yıl	71	3.22	.71				
	4) 16-20 yıl	73	3.25	.53				
	5) 21 yıl ve üstü	66	3.36	.70				

Tablo 16’da da görüldüğü gibi katılımcıların yönetsel yaratıcılık davranışlarındaki [$F_{(4-341)}=.67$; $p>.05$] ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları [$F_{(4-341)}=2.57$; $p>.05$] görüşleri kıdeme göre istatistiksel olarak değişmemektedir.

Katılımcıların, bireysel yaratıcılık davranışlarındaki [$F_{(4-341)}=2.38$; $p<.05$] görüşleri kıdeme göre istatistiksel olarak değişmektedir. Bireysel yaratıcılık davranışlarındaki farklılık en olumlu görüşe sahip olan “6-10 yıl kıdeme sahip olan öğretmenler” (AO=3.80, S=.50) ile en olumsuz görüşlere sahip olan, “21 yıl ve üstü” (AO=3.56, S=.51) öğretmenler arasındadır.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ile ilgili görüşlerinin branşa göre karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına Tablo 17’de yer verilmiştir.

Tablo 17

İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ile İlgili Görüşlerinin Branşa Göre Karşılaştırılması (n=342)

Puanlar	Branş	n	AO	S	sd	t	p
Bireysel Boyut	Sınıf	125	3.68	.51	340	.39	.69
	Branş	217	3.71	.50			
Yöneltsel Boyut	Sınıf	125	3.18	.74	340	.05	.95
	Branş	217	3.17	.83			
Toplumsal Boyut	Sınıf	125	3.27	.67	340	1.42	.15
	Branş	217	3.38	.63			

Tablo 17’de de görüldüğü gibi katılımcıların bireysel yaratıcılık davranışları [$t_{(340)}=.39$, $p>.05$]; yöneltsel yaratıcılık davranışları [$t_{(340)}=.05$, $p>.05$] ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışlarındaki [$t_{(340)}=1.42$, $p>.05$] görüşleri öğretmenlerin branşlarına göre istatistiksel olarak değişmemektedir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ile ilgili görüşlerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılması amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına Tablo 18’de yer verilmiştir.

Tablo 18

İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık İle İlgili Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (n=342)

Puanlar	Eğitim Durumu	n	AO	S	sd	F	p
Bireysel Boyut	Lisansüstü	39	3.71	.44	2-341	.92	.39
	Eğitim Fak.	238	3.72	.50			
	Diğer	65	3.62	.57			
Yöneltsel Boyut	Lisansüstü	39	3.11	.77	2-341	1.73	.17
	Eğitim Fak.	238	3.23	.80			
	Diğer	65	3.03	.79			
Toplumsal Boyut	Lisansüstü	39	3.14	.68	2-341	2.33	.09
	Eğitim Fak.	238	3.38	.64			
	Diğer	65	3.31	.64			

Tablo 18’de de görüldüğü gibi katılımcıların bireysel yaratıcılık davranışları [$F_{(2-341)}=.92$; $p>.05$] yöneltsel yaratıcılık davranışları [$F_{(2-341)}=1.73$; $p>.05$] ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışlarındaki [$F_{(2-341)}=2.33$; $p>.05$] görüşleri öğretmenlerin eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak değişmemektedir. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ile ilgili görüşlerinin okul türüne göre karşılaştırılması amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçlarına Tablo 19’da yer verilmiştir.

Tablo 19

İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ile İlgili Görüşlerinin Okul Türüne Göre Karşılaştırılması (n=342)

Puanlar	Okul Türü	n	AO	S	sd	t	p
Bireysel	İlkokul	141	3.67	.51	340	.88	.37
Boyut	Ortaokul	201	3.72	.50			
Yönelimsel	İlkokul	141	3.17	.77	340	.10	.91
Boyut	Ortaokul	201	3.18	.82			
Toplumsal	İlkokul	141	3.29	.66	340	1.18	.23
Boyut	Ortaokul	201	3.37	.64			

Tablo 19’da da görüldüğü gibi katılımcıların bireysel yaratıcılık davranışları [$t_{(340)}=.88$, $p>.05$]; yönetsel yaratıcılık davranışları [$t_{(340)}=.10$, $p>.05$] ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışlarındaki [$t_{(340)}=1.18$, $p>.05$] görüşleri öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre istatistiksel olarak değişmemektedir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ile ilgili görüşlerinin okuldaki öğrenci sayısına göre karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına Tablo 20’de yer verilmiştir.

Tablo 20

İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ile İlgili Görüşlerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Karşılaştırılması (n=342)

Puanlar	Öğrenci Sayısı	n	AO	S	sd	t	p
Bireysel Boyut	500 ve altı	197	3.68	.48	340	.78	.43
	501 ve üstü	145	3.72	.53			
Yönelimsel Boyut	500 ve altı	197	3.17	.77	340	.15	.87
	501 ve üstü	145	3.18	.84			
Toplumsal Boyut	500 ve altı	197	3.34	.66	340	.02	.97
	501 ve üstü	145	3.34	.63			

Tablo 20’de de görüldüğü gibi katılımcıların bireysel yaratıcılık davranışları [$t_{(340)}=.78$, $p>.05$]; yönetsel yaratıcılık davranışları [$t_{(340)}=.15$, $p>.05$] ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışlarındaki [$t_{(340)}=.02$, $p>.05$] görüşleri okuldaki öğrenci sayısına göre istatistiksel olarak değişmemektedir.

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ile ilgili görüşlerinin okuldaki öğretmen sayısına göre karşılaştırılması amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına Tablo 21’de yer verilmiştir.

Tablo 21

İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ile İlgili Görüşlerinin Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Karşılaştırılması (n=342)

Puanlar	Öğretmen Sayısı	n	AO	S	sd	t	p
Bireysel Boyut	25 ve altı	164	3.67	.49	340	.95	.34
	26 ve üstü	178	3.72	.51			
Yönetmel Boyut	25 ve altı	164	3.12	.78	340	1.23	.21
	26 ve üstü	178	3.23	.81			
Toplumsal Boyut	25 ve altı	164	3.29	.68	340	1.32	.18
	26 ve üstü	178	3.38	.62			

Tablo 21’de de görüldüğü gibi katılımcıların bireysel yaratıcılık davranışları [$t_{(340)}=.95$, $p>.05$]; yönetmel yaratıcılık davranışları [$t_{(340)}=1.23$, $p>.05$] ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışlarındaki [$t_{(340)}=1.32$, $p>.05$] görüşleri okuldaki öğretmen sayısına göre istatistiksel olarak değişmemektedir.

Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki

Tablo 22’de araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiye ait korelasyon bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 22

İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt İklimi ile Örgütsel Yaratıcılık Hakkındaki Görüşleri Arasındaki İlişkiler (n=342)

	Bireysel Boyut	Yönetmel Boyut	Toplumsal Boyut
Destekleyici Müdür Davranışı	.17**	.63**	.37**
Emredici Müdür Davranışı	.03	.17**	.12*
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	.01	-.21**	-.13**
Samimi Öğretmen Davranışı	.13*	.15**	.34**
Meslektaşlar Arası İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	.19**	.26**	.46**
Umursamaz Öğretmen Davranışı	.04	-.04	-.07

* $p<.05$, ** $p<.01$

Tablo 22’de görüldüğü gibi destekleyici müdür davranışları ile bireysel yaratıcılık davranışları arasında ($r=.17$, $p<.01$) pozitif yönde ve düşük düzeyde; okul toplumundaki yaratıcılık davranışları arasında ($r=.37$, $p<.01$) pozitif yönde ve

orta düzeyde; yönetsel yaratıcılık davranışları arasında ($r=.63$, $p<.01$) pozitif yönde ve yüksek düzeye yakın ilişkiler vardır. Buna göre okul müdürlerinin destekleyici liderlik davranışları arttıkça, öğretmenlerin bireysel boyuttaki örgütsel yaratıcılığının düşük düzeyde; toplumsal boyuttaki örgütsel yaratıcılığının orta düzeyde; yönetsel boyuttaki örgütsel yaratıcılığının ise yüksek düzeyde arttığı söylenebilir.

Örgüt iklimi boyutlarından emredici müdür davranışı ile örgütsel yaratıcılık boyutlarından bireysel yaratıcılık davranışları arasında ($r=.03$, $p>.05$) istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur. Emredici müdür davranışı ile yönetsel yaratıcılık davranışları arasında ($r=.17$, $p<.01$) pozitif yönde ve düşük düzeyde, okul toplumundaki yaratıcılık davranışları arasında ise ($r=.12$, $p<.05$) pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişki vardır. Buna göre okul müdürlerinin emredici müdür davranışı arttıkça öğretmenlerin yönetsel ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışlarının da düşük düzeyde arttığı söylenebilir.

Örgüt iklimi boyutlarından kısıtlayıcı müdür davranışı ile örgütsel yaratıcılık boyutlarından bireysel yaratıcılık davranışları arasında ($r=.01$, $p>.05$) istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur. Kısıtlayıcı müdür davranışı ile yönetsel yaratıcılık davranışları ($r=-.21$, $p<.01$) ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları arasında ($r=-.13$, $p<.01$) negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişkiler vardır. Buna göre okul müdürlerinin kısıtlayıcı müdür davranışı arttıkça öğretmenlerin yönetsel ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları düşük düzeyde azalmaktadır.

Örgüt iklimi boyutlarından samimi öğretmen davranışı ile örgütsel yaratıcılık boyutlarından bireysel yaratıcılık davranışları arasında ($r=.13$, $p<.05$) pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Samimi öğretmen davranışı ve yönetsel yaratıcılık davranışları arasında ($r=.15$, $p<.01$) pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişki vardır. Samimi öğretmen davranışı ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları arasında ($r=.34$, $p<.01$) pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki vardır. Buna göre okuldaki öğretmenlerin samimi öğretmen davranışı arttıkça öğretmenlerin bireysel, yönetsel ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları artmaktadır.

Örgüt iklimi boyutlarından meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı ile örgütsel yaratıcılık boyutlarından bireysel yaratıcılık davranışları arasında ($r=.19, p<.01$) pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişki vardır. Meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı ve yönetsel yaratıcılık davranışları arasında ($r=.26, p<.01$) pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişki vardır. Meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları arasında ($r=.46, p<.01$) pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki vardır. Buna göre öğretmenlerin meslektaşlar arası işbirlikçi davranışları arttıkça öğretmenlerin bireysel, yönetsel ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları da artmaktadır.

Örgüt iklimi boyutlarından umursamaz öğretmen davranışı ile örgütsel yaratıcılık boyutlarından bireysel yaratıcılık boyutu arasında ($r=.04, p>.05$) istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur. Umursamaz öğretmen davranışı ve yönetsel yaratıcılık davranışları arasında ($r=-.04, p>.05$) negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı olmayan ilişki vardır. Umursamaz öğretmen davranışı ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları arasında da ($r=-.07, p>.05$) negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı olmayan ilişki vardır. Buna göre öğretmenlerin umursamaz öğretmen davranışları arttıkça öğretmenlerin yönetsel okul toplumundaki yaratıcılık davranışları düşük düzeyde azalmaktadır.

Dördüncü Bölüm

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sonuç

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık davranışları arasındaki ilişkiye bakıldığında okul müdürlerinin destekleyici müdür davranışı arttıkça öğretmenlerin bireysel, yönetsel ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları da artmakta; emredici müdür davranışı arttıkça öğretmenlerin yönetsel ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları düşük düzeyde artmakta; kısıtlayıcı müdür davranışı arttıkça öğretmenlerin yönetsel ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları yaratıcılıkları düşük düzeyde azalmaktadır. Okuldaki öğretmenlerin samimi öğretmen davranışı arttıkça öğretmenlerin bireysel, yönetsel ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları artmakta; meslektaşlar arası işbirlikçi davranışları arttıkça öğretmenlerin bireysel, yönetsel ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları da artmakta; umursamaz öğretmen davranışları arttıkça öğretmenlerin yönetsel ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları düşük düzeyde azalmaktadır.

Alanyazın incelendiğinde de yapılan araştırmayı doğrular nitelikte sonuçlara diğer araştırmacılarında ulaştığı görülmektedir. Yahşi (2014) “Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları İle Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi” adlı tezinde; örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif ilişki söz konusu olduğunu belirtmiş. Buna göre örgüt iklim algısı arttıkça örgütsel yaratıcılık düzeyinin de arttığını söylemiştir. Bir başka deyişle örgütsel yaratıcılığı arttırmak için örgüt iklimi koşullarını iyileştirmek gerektiğini savunmuştur. Aynı şekilde Pıçakçı (2013) “Örgüt İkliminin Bireylerin Yaratıcılık Performansı Üzerindeki Etkileri: Moda Sektöründe Bir Uygulama” adlı tezinde yaratıcılık odaklı bir örgüt ikliminin, çalışanların tatminini, başarısını, yaratıcılıklarını ve verimliliklerini etkilediğini belirtmiştir.

Tartışma

Bu çalışma, öğretmenlerin okul iklimi ile örgütsel yaratıcılık davranışları ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında öncelikle,

öğretmenlerin örgüt iklimi ve örgütsel yaratıcılık algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Sonrasında öğretmenlerin görüşlerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Son olarak ise örgüt iklimi ve örgütsel yaratıcılık algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılan öğretmenler orta derecede bir örgüt iklimi algısına sahiptirler. Alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin orta düzeyde örgüt iklimi algısına sahip oldukları görülmektedir (Arabacı, 2010; Atakan, 2012; Bucak, 2002; Önmez, 1992; Ertekin, 1978; Gül, 2008;Gül, 2012; Memduhoğlu ve Şeker, 2011). Bu çalışmalar mevcut çalışmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler örgüt iklimi alt boyutları arasında en yüksek katılımı sırası ile meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı, destekleyici müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, emredici müdür davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı boyutlarına göstermişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında samimi öğretmen davranışı ve meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı boyutlarındaki görüşleri istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür. Samimi öğretmen davranışı boyutunda kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı boyutunda da aynı şekilde kadın öğretmenlere erkek öğretmenlere göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Daha önce yapılan araştırmaların da bir kısmında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuş ve kadın öğretmenlerin daha olumlu bir örgüt iklimi algısına sahip oldukları sonucuna varılmıştır (Acet, 2006; Aksu,2012; Arabacı, 2010; Çamur, 2006;Erdoğan, 2012; İşcan ve Karabey, 2007). Fakat ulaşılan diğer araştırmalarda örgüt iklimi algısı ve cinsiyet değişkenini arasında istatistiksel olarak bir fark bulunmadığı sonucuna varılmıştır (Atakan, 2012;Baykal, 2007; Gül, 2012; Gündüz, 2008; Nur, 2012).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt iklimininin samimi öğretmen davranışı boyutuna ilişkin görüşleri yaşa göre istatistiksel olarak değişmektedir. Samimi öğretmen davranışı boyutundaki farklılık en olumlu görüşe sahip olan “20-29 yaş grubundaki öğretmenler” ile daha olumsuz görüşlere sahip olan, “30-39 yaş gurubu”, “40-49 yaş grubu” ve “50 ve üstü yaş grubu” öğretmenler

arasındadır. Aynı zamanda alanyazında öğretmenlerin örgüt iklimi algılarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği çalışmalar (Erdoğan, 2012;Yıldırım, 2009) da bulunmaktadır. Bu çalışmaların sonuçları araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Diğer yandan ise alanyazında öğretmenlerin örgüt iklimi algılarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği çalışmalar (Atakan, 2012; Acet, 2006;Nur, 2012) da bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre karşılaştırıldığında katılımcıların, samimi öğretmen davranışı boyutundaki görüşleri mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak değişmektedir. Samimi Öğretmen Davranışı boyutundaki farklılık en olumlu görüşe sahip olan “1-5 yıl” grubundaki öğretmenler” ile en olumsuz görüşlere sahip olan, “21 yıl ve üstü” grubu öğretmenler arasındadır. Aynı zamanda alanyazında öğretmenlerin örgüt iklimi algılarının kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği çalışmalar (Baykal, 2007;İşcan ve Karabey, 2007; Karataş, 2008; Öner, 2007; Tiryaki, 2007; Şentürk, 2010;Yıldırım, 2009) da bulunmaktadır. Bu çalışmaların sonuçları araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Diğer yandan ise alanyazında öğretmenlerin örgüt iklimi algılarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği çalışmalar (Atakan, 2012;Gül, 2012;Gündüz, 2008) da bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin görüşleri branş değişkenine göre karşılaştırıldığında katılımcıların, Kısıtlayıcı müdür davranışı boyutundaki görüşleri ise branşa göre istatistiksel olarak değişmektedir. Kısıtlayıcı müdür davranışı boyutunda branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Aynı zamanda alanyazında öğretmenlerin örgüt iklimi algılarının kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği çalışmalar (Erdoğan, 2012; Şentürk, 2010) da bulunmaktadır. Bu çalışmaların sonuçları araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Diğer yandan ise alanyazında öğretmenlerin örgüt iklimi algılarının branşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği çalışmalar (Acet, 2006; Baykal, 2007;Yıldırım, 2009) da bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin görüşleri eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırıldığında katılımcıların destekleyici müdür

davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı boyutlarındaki görüşlerinin istatistiksel olarak değişmediği görülmektedir. Alanyazındaki çalışmalara (Atakan, 2012;Gül, 2012;Gündüz, 2008;Nur, 2012) bakıldığı zaman benzer bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu sonucun sebebi öğretmenlerin en az lisans mezunu olmaları ve diğer meslektaşları ile eğitim durumunu arasında bir uçurum olmamasına bağlanmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin görüşleri okul türü değişkenine göre karşılaştırıldığında meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı boyutundaki görüşleri öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre istatistiksel olarak değişmektedir. Meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı boyutunda ortaokulda çalışan öğretmenler ilkokulda çalışan öğretmenlere göre daha olumlu görüşe sahiptir. Alanyazın incelendiğinde Baykal'ın (2007) araştırması sonucunda özel okulda görev yapan öğretmenlerin devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre daha olumlu örgüt iklimi algısına sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin görüşleri okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre karşılaştırıldığında katılımcıların destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı boyutlarındaki görüşlerinin istatistiksel olarak değişmediği görülmektedir. Bir başka ifade ile öğrenci sayısının örgüt –okul-iklimi üzerinde bir etkisi bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgüt iklimine ilişkin görüşleri okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre karşılaştırıldığında katılımcıların, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı boyutlarındaki görüşleri ise okuldaki öğretmen sayısına göre istatistiksel olarak değişmektedir. Emredici müdür davranışı boyutunda 26 ve daha fazla öğretmenin bulunduğu okullar, 25 ve daha az öğretmenin bulunduğu okullara göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Kısıtlayıcı müdür davranışı boyutunda da aynı şekilde 26 ve daha fazla öğretmenin bulunduğu okullar, 25 ve daha az öğretmenin bulunduğu okullara göre daha olumlu görüşlere sahiptir. Bir başka deyişle nispeten daha büyük okullarda -26 ve

daha fazla öğretmen- görev yapan öğretmenlerin emredici ve kısıtlayıcı müdür davranışları boyutlarında olumlu görüşlere sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Emredici müdür davranışı puanının yüksek olması okul müdürünün daha otoriter davrandığını gösterirken, kısıtlayıcı müdür davranışı puanının yüksek olması ise okul müdürünün öğretmene verdiği ekstra işlerle öğretmenlerin yaratıcılıklarını engellediğini gösterir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları yüksek düzeydedir. Alanyazın incelendiğinde araştırmaya paralel olarak Özdemir'e (2013) göre yüksek örgütsel yaratıcılık davranışları olan öğretmenler, Kendir'e (2013) göre orta düzeyde örgütsel yaratıcılık davranışlarına sahiptirler. Araştırmaya katılan öğretmenler, örgütsel yaratıcılık alt boyutları arasında en yüksek katılımı sırası ile bireysel yaratıcılık davranışları, okul toplumundaki yaratıcılık davranışları ve yönetsel yaratıcılık davranışları boyutlarına göstermişlerdir. Balay (2010) ve aynı şekilde Uğurlu ve Ceylan (2014) öğretmenlerin örgütsel yaratıcılığın alt boyutlarından olan bireysel yaratıcılık davranışları örgütsel yaratıcılığın alt boyutlarından olan yönetsel yaratıcılık davranışları daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varmışlardır. Bu sonucun bireylerin kendilerini diğerleriyle karşılaştırdıklarında birçok yönden olduğu gibi yaratıcılık yönünden de daha olumlu görme eğiliminde olmaları ile açıklanabilir. Balay'a (2010) göre öğretmenlerin yönetsel yaratıcılık davranışları örgütsel yaratıcılık davranışlarının, bireysel yaratıcılık davranışlarına göre daha düşük düzeyde çıkmasının nedeni, iş yaşamında yöneticilerden bekledikleri desteği yeterli bulmamalarına bağlanabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları cinsiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında katılımcıların, bireysel yaratıcılık davranışları cinsiyete göre istatistiksel olarak değişmektedir. Bu boyutta erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha fazla yaratıcılık davranışları sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında yapılan araştırmalara (Balay, 2010; Eroğlu, 2014; Karacabey, 2011) bakıldığı zaman erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre örgütsel yaratıcılık davranışları daha yüksek olduğu sonucu çıkmaktadır. Böyle bir sonucun çıkmasının sebebi ise toplumda erkeklerin daha özgür bir yaşam sürmelerine izin verilmesi ve dolayısıyla risk alarak yaratıcılıklarını daha fazla kullanma imkânları bulmalarına bağlanmaktadır. Diğer

yandan alanyazında cinsiyet değişkenin örgütsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşan araştırmalar (Çavuşoğlu, 2007; Temizkalp; 2010) da vardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları yaş değişkenine göre karşılaştırıldığında katılımcıların, bireysel yaratıcılık davranışları yaşa göre istatistiksel olarak değişmektedir. Bireysel yaratıcılık davranışları farklılık en olumlu görüşe sahip olan “50 ve üstü yaş grubundaki öğretmenler” ile en olumsuz görüşlere sahip olan, “40-99 yaş gurubu” öğretmenler arasındadır. Alanyazında yapılan araştırmalara (Kendir, 2013; Koçoğlu, 2014; Eroğlu, 2014) örgütsel yaratıcılık davranışları yaşa göre farklılık gösterdiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Fakat bu farklılıklar tüm çalışmalarda aynı yönde değildir. Diğer yandan Karacabey (2011) göre ise örgütsel yaratıcılık ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Tüm bu araştırmalar sonucunda anlamlı bir farkın ortaya çıkmaması veya farkın bulunmaması yaş değişkenin belirleyici bir etken olmadığı sonucuna ulaşılmasına neden olmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları kıdem değişkenine göre karşılaştırıldığında katılımcıların, bireysel yaratıcılık davranışları görüşleri kıdeme göre istatistiksel olarak değişmektedir. Bireysel yaratıcılık davranışları farklılık en olumlu görüşe sahip olan “6-10 yıl kıdeme sahip olan öğretmenler” ile en olumsuz görüşlere sahip olan, “21 yıl ve üstü” öğretmenler arasındadır. Alanyazındaki çalışmalar (Çavuşoğlu, 2007; Eroğlu, 2014; Gürkan ve Koçoğlu, 2014; Kendir, 2013) incelendiğinde yapılan araştırmaya paralel olarak kıdem değişkeninin örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırma ve alanyazındaki araştırmalar daha az kıdeme sahip olan öğretmenlerin daha olumlu örgütsel yaratıcılık davranışları olduğunu göstermektedir. Bunun sebebi ise mesleğin ilk yıllarında öğretmenlerin yeniliğe daha açık olmalarına ve bunun da yaratıcılığı yanında getirmesine bağlanmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları branş değişkenine göre karşılaştırıldığında katılımcıların bireysel yaratıcılık davranışları, yönetsel yaratıcılık davranışları ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları istatistiksel olarak değişmediği görülmektedir. Alanyazındaki çalışmalara bakıldığında Uğurlu ve Ceylan’a (2014) göre branş değişkenin

örgütsel yaratıcılık üzerinde bir etkisi yok iken Eroğlu'na (2014) göre branş örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırıldığında katılımcıların bireysel yaratıcılık davranışları, yönetsel yaratıcılık davranışları ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları istatistiksel olarak değişmediği görülmektedir. Alan yazındaki çalışmalara (Eroğlu, 2014; Kendir, 2013;Uğurlu ve Ceylan, 2014) bakıldığında ise eğitim durumunun örgütsel yaratıcılık üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları okul türü değişkenine göre karşılaştırıldığında katılımcıların bireysel yaratıcılık davranışları, yönetsel yaratıcılık davranışları ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışlarının istatistiksel olarak değişmediği görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre karşılaştırıldığında katılımcıların bireysel yaratıcılık davranışları, yönetsel yaratıcılık davranışları ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışlarının istatistiksel olarak değişmediği görülmektedir

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre karşılaştırıldığında katılımcıların bireysel yaratıcılık davranışları, yönetsel yaratıcılık davranışları ve okul toplumundaki yaratıcılık davranışları istatistiksel olarak değişmediği görülmektedir.

Öneriler

Kütahya il merkezinde bulunan ilkökul ve ortaokul öğretmenlerinin görüşleri alınarak yapılan “İlkokul ve Ortaokullarda Okul İklimi ile Örgütsel Yaratıcılık Davranışları Arasındaki İlişki” başlıklı bu çalışmanın sonunda aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

- Araştırma Kütahya ili ile sınırlı olduğu için benzer bir çalışma farklı şehirlerde de yapılabilir ve görüşleri alınabilir.
- Benzer araştırmalar özel okul öğretmenlerine ve eğitim fakültelerinde aday öğretmenlere yönelik yapılabilir.
- Okul yöneticilerinin örgüt iklimi ve örgütsel yaratıcılık algılarını ortaya koymayı amaçlayan araştırmalar yapılabilir.

- Araştırmada öğretmenlerin, örgütsel yaratıcılık ölçeği yönetsel yaratıcılık davranışları en düşük katılım gösterdikleri madde “Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider” maddesidir. Bu nedenle okul yöneticilerine örgütsel yaratıcılık kabiliyetlerini geliştirmeye ve yeniliğe karşı olumlu bir tavır oluşturmaya yönelik hizmet içi kurslar düzenlenebilir.
- Araştırmada öğretmenlerin, örgütsel yaratıcılık ölçeği bireysel yaratıcılık davranışları en düşük katılım gösterdikleri madde “Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım” maddesidir. Aynı zamanda Toplumsal boyutta en düşük katılım gösterdikleri madde “İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler” maddesidir. Bunlara bağlı olarak öğretmenlere yaratıcı olmaya ve yeni ürünler ortaya çıkarabilmek için risk alabilmeye özendirilebilirler. Aynı zamanda bu amaca ulaşmaya yönelik düzenlenen etkinliklerde gönüllü olmaya teşvik edilebilirler.
- Araştırmada öğretmenlerin, örgüt iklimi ölçeği kısıtlayıcı müdür davranışı boyutunda en düşük katılım gösterdikleri madde “Okuldaki rutin görevlerin çokluğu, eğitim-öğretim işlerini aksatır” maddesidir. Bu nedenle öğretmenlerin çalışma koşullarında iyileştirmeye gidilebilir.
- Araştırmada öğretmenlerin, örgüt iklimi ölçeği samimi öğretmen davranışı boyutunda en düşük katılım gösterdikleri madde “Öğretmenler eğlenmek için bir araya gelirler” maddesidir. Bunun sonucunda öğretmenlerin okul dışında birlikte zaman geçirip fikir alışverişlerinde bulunabilecekleri çeşitli etkinlikler düzenlenebilir.
- Araştırmada öğretmenlerin, örgüt iklimi ölçeği meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı boyutunda en düşük katılım gösterdikleri madde “Öğretmenlerin çoğu, meslektaşlarının hatalarına karşı hoşgörülüdür” maddesidir. Benzer şekilde Umursamaz Öğretmen Davranışı boyutunda en düşük katılım gösterdikleri madde “Öğretmenler, kurallara uymayan meslektaşlarına grup baskısı uygularlar” maddesidir. Bunlara bağlı olarak öğretmenlere okul iklimi geliştirmeye yönelik eğitimler verilebilir.

Kaynaklar

- Acet, Ö. (2006). *İlköğretim okullarında örgüt iklimi ile karara katılma süreci arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Açıkalın, A. (1996). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Adıgüzel, O. (2000). *Yaratıcı yönetim ve değişim sürecinde değişim ve yaratıcılık* (Yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ahghar, G. (2008). The role of school organizational climate in occupational stress among secondary school teachers in tehran. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 21(4), 319-329.
- Akar, A. (2006). *İlköğretim okullarında öğretmen algularına göre yöneticilerin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı (Ankara ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akat, İ., Budak, G.C. ve Budak, G. (1997). *İşletme yönetimi*. İzmir: Beta Yayıncılık.
- Akbaba, A. ve Erdoğan, H. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre okul ikliminin oluşması. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5), 211-227.
- Aksu, A. (1994). *Okul müdürlerinin etkililiği ve okul iklimi* (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Arslan, N. T. (2004). Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(1), 203-228.

- Atakan, H. S. (2012). *Devlete bağlı ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt iklimi algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi (Ankara Altındağ ilçesi rneği)* (Yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balay, R.(2010).ğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*,43(1), 41-78.
- Balay, R. (2013). Yönetimde yaratıcılık. İçinde H. B.Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.) *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (s. 54-71). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balcı, A. (1985). *Eğitim yöneticisinin iş doyumunu*. (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barker, A.(2001).*Yenilikçiliğin simyası*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Baykal, İ. (2007). *İlköğretim okullarında örgütsel iklimin bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bentley, T. (1996). *Takımınızın yeteneklerini geliştirmede yaratıcılık*. İstanbul: Hayat yayıncılık.
- Bilgen, N. (1990). *rgt iklimi: Milli eğitim bakanlığı teftiş kurulu*. Ankara: TODAİE.
- Bucak, E. B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde rgt iklimi: yönetimde ast-st ilişkisi. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 7, 11-27
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak ve sistemi zmlmek*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Chang, W. ve Chiang, Z. H. (2007). A study on how to elevating organizationa lcreativity of designorganization. *International Association of Societies of Design Research*. The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong.

- Çamur,E. (2006). *Liselerde öğrenme iklimine ilişkin yönetici, öğretmen, veli ve öğrenci görüşleri* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çavuşoğlu, D. (2007). *Küresel rekabet ortamında örgütlerde yaratıcılık kültürü ve yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumların incelenmesi (okullarda araştırma)* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H.(2002). *Bireysel, örgütsel yaratıcılık ve yaratıcılık için iş çevresinin düzenlenmesi: bir araştırma* (Doktora tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005) . Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 23-30.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Eren, E. (2007). Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *Yönetim Dergisi*, 18(57), 13-25.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2010). Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2). 295-310.
- Çevik, N. (2010). *İlköğretim kurumlarında örgütsel iklim ile iş doyumu arasındaki ilişki (İstanbul ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çoban, S. (1999). *Yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki* (Doktora tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirtaş, H. (1997). *Etkili eğitim yöneticisi davranışı* (Yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Dönmez, B. (1992). *İnönü üniversitesinin örgütsel iklimi*(Doktora tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Dönmez, B. (2009). *Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,İstanbul.

- Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). Örgüt kültürü- örgütsel iklim ve etkileşimleri, *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 169- 186.
- Erdoğan, Ö. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen algularına göre psikolojik şiddet (mobbing) ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Erçetin, Ş. (2001). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eren, E. ve Gündüz, H. (2002). İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, 65-84.
- Eroğlu, M. (2014). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algısının incelenmesi (Gaziantep Nizip örneği)* (Yüksek lisans tezi) Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Ertekin, Y. (1978a). *Örgüt iklimi*. Ankara: TODAİE.
- Ertekin, Y. (1978b). Örgüt iklimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 11(2), 16-35.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gül, Ö. (2012). *Örgütsel iklim ve iletişim iklimi arasındaki etkileşim: Omu vakfı işletmelerinde bir araştırma*(Yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Güleryüz, H. (2001). *Eğitim programlarının dili ve yaratıcı düşünme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Gümüüşsuyu, Ç. (2004). *Örgütsel yaratıcılık kültürü: bir iktisadi teşekkülünde örnek olay çalışması*(Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gümüüşsuyu, Ç. (2005). *Yaratıcı örgüt kültürü: kuram ve bir örnek olay çalışması*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Gündüz, H. (2008). *İlköğretim okullarında örgütsel iklim ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki (Gaziantep ili örneği)* (Yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Güney, S. (2004). *Açıklamalı yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürkan, Ç. G. (2006). *Örgütsel bağlılık, örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması* (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Gürkan, G. Ç., Koçoğlu, M. (2014). Yaratıcı örgüt ikliminin kariyer tatmini üzerine etkisinde duygusal bağlılığın aracı değişken rolü: Türkiye'de bir vakıf ve bir devlet üniversitesinde karşılaştırmalı bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 7(29), 588-602.
- Hicks, H.G. (1979). *Örgütlerin yönetimi: sistemler ve beşeri kaynaklar açısından*. Ankara: San Matbaa.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kale, N.(1993). Üç düşünsel yeti: eleştirel düşünme, yaratıcı düşünme ve problem çözme. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 1(10), 24-27.
- Karacabey, M. F. (2011). *Özel ve resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin yaratıcılık algısı*(Yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karasar N. (1998). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler teknikler*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Sti.
- Kao, J.(1989). *Entrepreneurship, creativity and organization*. UK: Prentice Hall.
- Karcıoğlu, F.(2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2),265-283.
- Katz, D. L. ve Kahn, R. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*, Ankara: TODAİE.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 51-64.

- Karataş, S.(2008). *Okul müdürlerinin etkililiği ve okul iklimi (İstanbul fatih ve Eminönü ilçeleri örneği)* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kendir, H. (2013). *Konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin örgütsel yaratıcılık algıları: Afyonkarahisar örneği* (Yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Küçükgöde, V. (2005). *Çukurova üniversitesi ziraat fakültesi öğretim üyelerinin örgüt iklimi hakkındaki düşünceleri* (Yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Kwasniewska, J. ve Necka, E. (2004). Perception of the climate for creativity in the workplace: the role of the level in the organization and gender. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 187-196.
- Martins, E. C. ve Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Memduhoğlu, H. B. ve Şeker, G. (2010). Öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim okullarının örgütsel iklimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 1-26.
- Mercan, N. (2007). *Örgütlerde mobbing'in örgüt iklimiyle ilişkisine yönelik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Moran, E. T. ve Volkvein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19-43.
- Norton, M. S. (2008). *Human resources administration fo rededucational leaders*. California: Sage Publication.
- Öner, S.(2007). *Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişki* (Yükseklisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Önen, L.(2008). *Örgüt iklimi üzerinde kültürün etkisi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

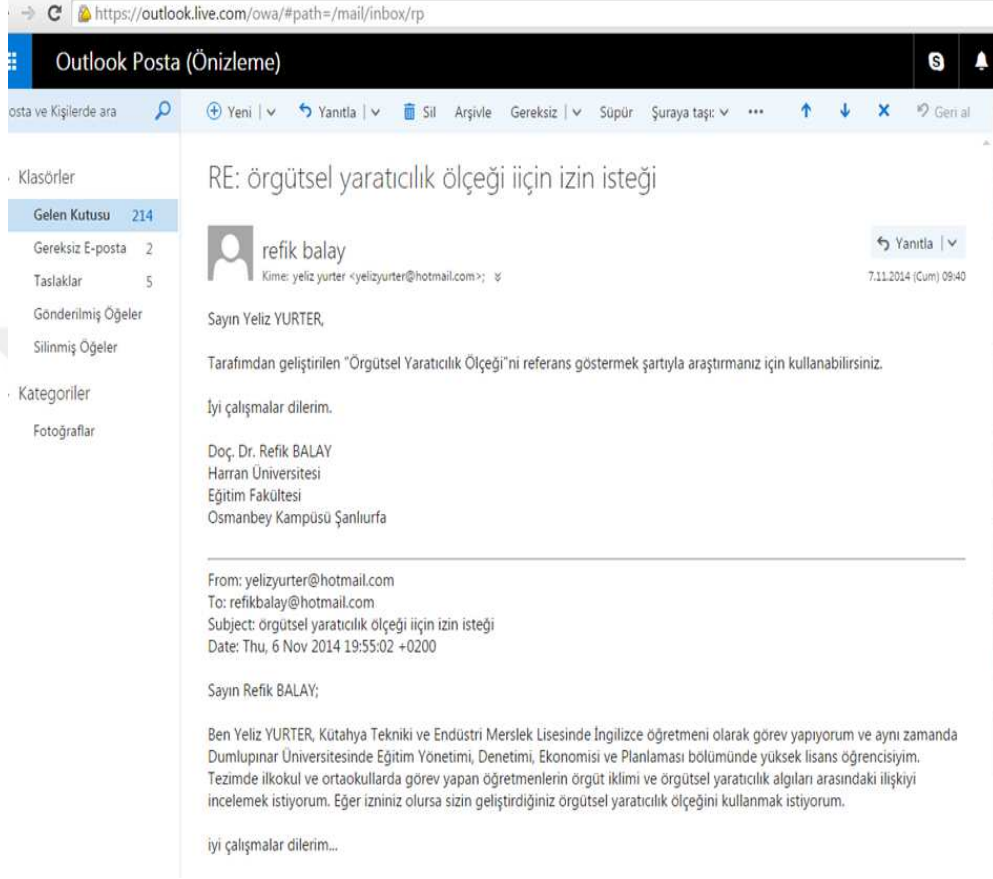
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde yaratıcılık ve yenilikçilik*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: tekstil sektöründe bir araştırma* (Doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özdemir, A. (2013). Araştırma görevlilerinin çalışma ortamlarındaki tehdit algıları, duyguları ve yaratıcılıkları arasındaki ilişki. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17(2), 256-256.
- Özgan, H. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin görev sürelerinin yaşadıkları çatışmalar üzerindeki etkisi. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 99-105.
- Peker, Ö.(1993). Okullarda örgütsel havanın çözümlenmesinde bir yöntem. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(4),21-43.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1987). *Yönetme ve yükseltme sanatı, mükemmeli arayış*. (Çev. N. Elhüseyni). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları.
- Pıçakçı, K. (2013). *Örgüt ikliminin bireylerin yaratıcılık performansı üzerindeki etkileri : moda sektöründe bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Samancı, Ş. (2006). *Örgütsel iklim ve örgütsel vatandaşlık* (Yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Samen, S.(2008). İşletmelerde yaratıcılığın önemi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 363-378.
- Senge, P. (2006). *Beşinci disiplini*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sungur, N. (1992). *Yaratıcı düşünce*. Ankara: Özgür Yayın Dağıtım.
- Sungur, N. (2001). *Yaratıcı okul düşünen sınıflar*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Şentürk, C. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul ikliminin karşılaştırılması* (Yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şerif, M., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*, İstanbul: Nobel Yayını.

- Şimşek, M. Ş. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Damla Matbaası.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2013). *Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tiryaki Şen, H. (2007). *Bir üniversite hastanesinde çalışan yönetici hemşire ve hemşirelerin kurumsal iklimi algılayışları* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Taş, H. (2002). Yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulmasında yönetim süreçlerinin yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32), 532-555
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Temizkalp, G. (2010). *Öğretmen adaylarının yaratıcılık düzeyleri* (Yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Töremen, F. (2003). Yaratıcı okul ve yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 235-245.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Üstündağ, T. (2002). *Yaratıcılığa yolculuk*. İstanbul: PegemA Yayıncılık.
- Webb, L. D. ve Norton, M. S. (2009). *Human resources administration personel issues and needs in education*. USA: Pearson.
- Whatmore, J. (1999). *Releasing creativity: How leaders develop creative potential in their teams*, UK: KoganPage.
- Yahşi, Ü. (2014). *Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri* (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Yalazan, A. (2006). *Genel liselerde okul kültürü oluşturmada okul yöneticilerinin rollerinin değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yalçınkaya, M. (2000). Okul öncesi eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve iş doyumunu. *E.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları*, 2, 1-10.
- Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve yenilik*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi çağında yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin önemi. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 12(9), 109-120.
- Yıldırım, M.(2009).*İlköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı (İstanbul ili Bahçelievler ilçesi örneği)* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-11.
- Yılmaz, E. ve Izgar, H. (2009). İlköğretimde çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının okullardaki örgütsel yaratıcılık açısından incelenmesi. *Elementary Education Online*, 8(3), 943-951
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 448-458.

Ekler

Ek 1: Örgütsel Yaratıcılık İzni



The screenshot shows an Outlook web interface. The browser address bar displays 'https://outlook.live.com/owa/#path=/mail/inbox/rp'. The page title is 'Outlook Posta (Önizleme)'. The left sidebar shows the 'Gelen Kutusu' (Inbox) with 214 items. The main content area displays an email with the subject 'RE: örgütsel yaratıcılık ölçeği için izin isteği'. The sender is 'refik balay' (Kime: yeliz yurter <yelizyurter@hotmail.com>). The email body contains the following text:

Sayın Yeliz YURTER,

Tarafımdan geliştirilen "Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği"ni referans göstermek şartıyla araştırmanız için kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Doç. Dr. Refik BALAY
Harran Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Osmanbey Kampüsü Şanlıurfa

From: yelizyurter@hotmail.com
To: refikbalay@hotmail.com
Subject: örgütsel yaratıcılık ölçeği için izin isteği
Date: Thu, 6 Nov 2014 19:55:02 +0200

Sayın Refik BALAY;

Ben Yeliz YURTER, Kütahya Teknik ve Endüstri Merslek Lisesinde İngilizce öğretmeni olarak görev yapıyorum ve aynı zamanda Dumlupınar Üniversitesinde Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim. Tezimde ilkökul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi ve örgütsel yaratıcılık algıları arasındaki ilişkiyi incelemek istiyorum. Eğer izniniz olursa sizin geliştirdiğiniz örgütsel yaratıcılık ölçeğini kullanmak istiyorum.

İyi çalışmalar dilerim...

Ek 2: Anket Çalışma İzni



T.C.
KÜTAHYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 53490996/605/5939841
Konu: Anket Çalışması

02/12/2014

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi :a) MEB.Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2012/13 Nolu Genelgesi
b) Dumlupınar Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 20.11.2014 tarihli ve 9642 sayılı yazısı.

Bakanlığımızın ilgi (a) Genelgesi doğrultusunda Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans programı öğrencisi Yeliz YURTER ilimiz merkezindeki ve ilçelerindeki ilkokul/ortaokullarda görevli öğretmenlerine "**İlkokul ve Ortaokullarda Örgüt İklimi ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki**" konusunda anket çalışması yapmak istemektedir.

İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı başkanlığında toplanan değerlendirme komisyonu yapmış olduğu inceleme sonucunda söz konusu anket çalışmasının okullarda uygulanabilir olduğuna karar vermiş olup;

Eğitim-öğretimi aksatmadan, konunun dışına çıkmamaları, bütün sorumluluğun ilgililere ve okul müdürlüğüne ait olmak üzere yukarıda belirtilen anket çalışmasının tamamlandıktan sonra bir örneğinin müdürlüğümüze verilmek üzere yapılması uygun görülmektedir.

Olurlarınıza arz ederim.

Coşkun ESEN
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
02/12/2014

Yüksel KARA
Vali a.
Vali Yardımcısı

İl Millî Eğt.Müd.(Sırl.Gel.Hiz.Birimi)
Elektronik Ağ: <http://kutahyameb.gov.tr>
e-posta: kutahyamem@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: G.ZENGİN VHKİ.
Tel: (0 274)2236241-160
Faks: (0 274) 223 62 54

Ek 3: Anket Formu

ANKET FORMU

Saygıdeğer Katılımcı;

Bu araştırmanın amacı *İlkokul ve Orta Okullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt İklimi ve Örgütsel Yaratıcılık Algıları Arasındaki İlişkiyi* belirlemektir. Elinizdeki anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgileri, ikinci ve üçüncü bölüm örgüt iklimi ve tükenmişlikleri ile ilgili ifadeleri içermektedir. Bu ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtırma derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi (maddeyi) cevaplarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmasına özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir. *İlgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.*

Yeliz YURTER
Dumlupınar Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

I. BÖLÜM - Kişisel Bilgiler

- I. Cinsiyetiniz Kadın Erkek
- II. Yaşınız
- III. Medeni Durum Evli Bekar
- IV. Okul Türü İlkokul Ortaokul İmam Hatip Ortaokulu
- V. Branşınız Sınıf Öğretmeni Branş Öğretmeni
- VI. Eğitim Durumunuz Lisansüstü İlköğretmen Okulu
 Eğitim Fakültesi Sertifika
 Eğitim Enstitüsü Diğer (Lütfen belirtiniz):.....
 Eğitim Yüksekokulu
- VII. Mesleki kıdeminizYıl
- VIII. Okulunuzdaki toplam öğrenci sayısı
- IX. Okulunuzdaki toplam öğretmen sayısı

ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÖLÇEĞİ

Açıklama:

Aşağıda, İlkokul ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algularını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye katılma durumunuzu, karşısındaki ölçekte size uygun olan seçeneğin altındaki kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.

		1. Hiç Katılmıyorum 2. Az Katılıyorum 3. Orta Derecede Katılıyorum 4. Çok Katılıyorum 5. Tam Katılıyorum				
		1	2	3	4	5
<u>1</u>	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.					<u>1</u>
<u>2</u>	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.					<u>2</u>
<u>3</u>	Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.					<u>3</u>
<u>4</u>	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.					<u>4</u>
<u>5</u>	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.					<u>5</u>
<u>6</u>	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlarla dönüştürmeye çalışırım.					<u>6</u>
<u>7</u>	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.					<u>7</u>
<u>8</u>	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.					<u>8</u>
<u>9</u>	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.					<u>9</u>
<u>10</u>	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.					<u>10</u>
<u>11</u>	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.					<u>11</u>
<u>12</u>	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.					<u>12</u>
<u>13</u>	Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.					<u>13</u>
<u>14</u>	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.					<u>14</u>
<u>15</u>	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.					<u>15</u>
<u>16</u>	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.					<u>16</u>
<u>17</u>	Yaptığım işte yeteneklerimi sürekli geliştirmeye çalışan bir yönetim vardır.					<u>17</u>
<u>18</u>	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.					<u>18</u>
<u>19</u>	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum.					<u>19</u>
<u>20</u>	Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.					<u>20</u>
<u>21</u>	Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.					<u>21</u>
<u>22</u>	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.					<u>22</u>
<u>23</u>	Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.					<u>23</u>
<u>24</u>	Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.					<u>24</u>
<u>25</u>	Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendirilen demokratik liderliği benimserler.					<u>25</u>
<u>26</u>	Üstün başarıları imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.					<u>26</u>
<u>27</u>	Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.					<u>27</u>
<u>28</u>	Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.					<u>28</u>
<u>29</u>	İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.					<u>29</u>
<u>30</u>	İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.					<u>30</u>
<u>31</u>	İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.					<u>31</u>
<u>32</u>	İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.					<u>32</u>
<u>33</u>	İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.					<u>33</u>
<u>34</u>	İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.					<u>34</u>
<u>35</u>	İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.					<u>35</u>
<u>36</u>	İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.					<u>36</u>
<u>37</u>	İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar.					<u>37</u>
<u>38</u>	İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.					<u>38</u>
<u>39</u>	İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.					<u>39</u>

ÖRGÜTSEL İKLİM ÖLÇEĞİ

Açıklama:

Aşağıda, İlkokul ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel İklim Algılarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye katılma durumunuzu, karşısındaki ölçekte size uygun olan seçeneğin altındaki kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Ölçek				
	1. Nadiren olur	2. Bazen olur	3. Genellikle olur	4. Çok sık olur	
Bu okulda					
1 Okul müdürü öğretmenlere her zaman yardım etmek ister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
2 Okul müdürü yapıcı eleştiriler yapar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
3 Okul müdürü, öğretmenleri eleştirdiğinde nedenlerini de açıklar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4 Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini önemser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
5 Okul müdürü, öğretmenlerin kişisel mutluluğuna özen gösterir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
6 Okul müdürü, öğretmenlere eşit davranır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
7 Okul müdürü, öğretmenlere hoş sözler söyler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
8 Okul müdürünü anlamak kolaydır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
9 Okul müdürü öğretmenlere değer verdiğini, her fırsatta hissettirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10 Okul müdürü, okulu demir bir yumrukla yönetir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
11 Okul müdürü, öğretmenlerin okula zamanında gelip gelmediğini sürekli denetler (imza sirküsü vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
12 Okul müdürü, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini sıkı bir şekilde kontrol eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
13 Okul müdürü, öğretmenleri sıkı bir şekilde denetler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
14 Okul müdürü, ders planlarını kontrol eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
15 Okul müdürü, otokratiktir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
16 Okul müdürü, öğretmenlerin yaptığı her şeyi takip eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
17 Okuldaki rutin görevlerin çokluğu, eğitim-öğretim işlerini aksatır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
18 Öğretmenlerin ders dışı çok fazla görevi (komisyon üyeliği vb.) vardır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
19 Okul yönetimine istenilen kırtasiye işleri (bürokratik işler), öğretmenlerin sırtında yüküdür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
20 Okuldaki memurların desteği, öğretmenlerin kırtasiyecilik yükünü azaltır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20
21 Öğretmenler iş yoğunluğundan bunalırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21
22 Öğretmeler, diğer öğretmenlerle yakın arkadaşlıklar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22
23 Öğretmenler, okuldaki arkadaşlarını evlerine davet ederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23
24 Öğretmenler, okuldaki meslektaşlarının ailelerini tanırlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24
25 Öğretmenler okul süresince sosyalleşerek hoş vakit geçirirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25
26 Öğretmenler eğlenmek için bir araya gelirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26
27 Öğretmenler düzenli bir şekilde sosyalleşirler (kaynaşırılar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27
28 Öğretmenler meslektaşları için güçlü sosyal destek sağlarlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28
29 Öğretmenler görevlerini zevkle yerine getirirler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29
30 Öğretmenler dersler biter bitmez okulu terk ederler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30
31 Öğretmenlerin çoğu, meslektaşlarının hatalarına karşı hoşgörülüdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31
32 Öğretmenler birbirlerine destek olurlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32
33 Öğretmenler okulları ile gurur duyarlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33
34 Okula yeni gelen öğretmenler, diğer meslektaşlarıyla kolay kabul görürler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	34
35 Öğretmenler, meslektaşlarının yeterliliğine saygı duyarlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35
36 Yapılan toplantılar yararsızdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	36
37 Çoğunluğa muhalefet eden, azınlık bir grup her zaman olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	37
38 Öğretmenler, kurallara uymayan meslektaşlarına grup baskısı uygularlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	38
39 Öğretmenler, toplantılarda konuyu amacından uzaklaştırırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	39

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler

Adı soyadı: Yeliz YURTER

Doğum tarihi: 30/09/1989

Doğum yeri: Eskişehir

Adres: Meydan Mah. Zincirlikuyu Cad. Çelik Apt. 13/7 Kütahya.

E-Posta: yelizyurter@hotmail.com

Öğrenim Durumu

2004-2008: H. Ahmet Kanatlı Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi

2008-2012: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yabancı Diller Eğitimi Bölümü İngilizce Öğretmenliği Programı

2013- 2016: Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

İş Deneyimi

2012-2015: Kütahya Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi- İngilizce Öğretmeni

2015--: Sırören Ortaokulu- İngilizce Öğretmeni

