

**T.C**  
**HARRAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖZEL VE RESMİ İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİ VE**  
**ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL YARATICILIK ALGILARI**

**Danışman**

**Doç. Dr. Refik BALAY**

**Hazırlayan**

**Mehmet Fatih KARACABEY**

**ŞANLIURFA – 2011**

## ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Refik BALAY danışmanlığında, Mehmet Fatih KARACABEY'in hazırladığı "Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algıları" konulu bu çalışma 13/12/2011 Tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Refik BALAY

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK

Üye : Yrd. Doç. Dr. Nihan ŞAHİNKAYA

Bu Tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini Onaylıyorum.

Enstitü Müdürü v.

Doç. Dr. Recep GİRİDEM

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntılarının, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	i
TABLolar LİSTESİ .....	iv
KISALTMALAR .....	v
ÖNSÖZ .....	vi
<b>BÖLÜM I .....</b>	<b>1</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	3
1.3. Araştırmanın Önemi .....	4
1.4. Varsayımlar .....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	5
1.6. Tanımlar .....	5
<b>BÖLÜM II .....</b>	<b>6</b>
<b>KURAMSAL TEMELLER ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>6</b>
2.1. Yaratıcılık Kavramı .....	6
2.2. Yaratıcılığa İlişkin Yaklaşımlar .....	7
Psikoanalitik Yaklaşım .....	8
Bilişsel-Gelişimsel Yaklaşım .....	9
Gestalt Yaklaşımı .....	10
Çağrışım Yaklaşımı .....	10
Faktöriyalist Yaklaşım .....	11
İnsancıl Yaklaşım .....	12
Algı Yaklaşımı .....	13
2.3. Yaratıcılıkla Yakından İlişkili Kavramlar .....	13
Başat Olma (Dominant) ve Yaratıcılık .....	13
Oyun ve Yaratıcılık .....	14
Empati ve Yaratıcılık .....	14
Spontan Olma ve Yaratıcılık .....	15
Denetim Odağı ve Yaratıcılık .....	15
Yenilik ve Yaratıcılık .....	16
2.4. Yaratıcılık Engelleri .....	17
Bireysel Engeller .....	17
a. Algısal Engeller .....	18
b. Duygusal Engeller .....	19
Örgütsel Engeller .....	19
Toplumsal Engeller .....	19
2.5. Yaratıcı Sürecin Aşamaları .....	20

Hazırlık Aşaması .....	21
Konsantrasyon Aşaması .....	21
Dinlenme (Kuluçka) Aşaması .....	21
İlham Aşaması.....	22
Doğrulama Değerlendirme Aşaması .....	22
2.6. Bireysel Yaratıcılık .....	23
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>25</b>
<b>ÖRGÜTSEL YARATICILIK.....</b>	<b>25</b>
3.1. Örgütsel Yaratıcılığın Tanımı ve Önemi .....	25
3.2. Yaratıcı Örgütün Özellikleri.....	27
3.3. Örgütlerde Yaratıcılığı Engelleyen Unsurlar.....	31
3.4. Örgütsel Yaratıcılıkta Yönetimsel Tutum ve Davranışlar .....	31
Meydan Okuma .....	31
Özgürlük.....	32
Kaynaklar .....	32
Sıcak Takımlar .....	33
Teşvik.....	34
Örgütsel Destek .....	34
Odaklaşma.....	35
3.5. Örgütsel Yaratıcılığı Olumsuz Etkileyen Etkiler .....	37
3.6. Örgütsel Yaratıcılık Boyutları .....	38
Bireysel Yaratıcılık Boyutu.....	38
Yönetimsel Yaratıcılık Boyutu .....	40
Toplumsal Yaratıcılık Boyutu .....	41
3.7. Eğitim Örgütlerinde Yaratıcılık.....	42
Yaratıcı Okul .....	43
Yaratıcı Okulda Yönetici .....	45
Yaratıcı Okulda Öğretmen .....	50
Yaratıcı Okulda Program .....	51
Yaratıcı Okulda Öğrenci .....	52
3.8. Örgütsel Yaratıcılık Konusunda Yapılan Araştırmalar .....	53
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	53
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	57
<b>BÖLÜM IV.....</b>	<b>60</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>60</b>
4.1. Araştırmanın Modeli .....	60
4.2. Evren ve Örneklem.....	60
4.3. Veri Toplama Aracı.....	60

4.4. Verilerin Çözümlemesi .....	61
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>64</b>
<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>64</b>
5.1. Bireysel Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	64
Bireysel Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar .....	71
5.2. Yönelisel Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	72
Yönelisel Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar .....	81
5.3. Toplumsal Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	83
Toplumsal Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar .....	90
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>93</b>
<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>93</b>
5.1. Sonuç.....	93
Bireysel Boyuta İlişkin Örgütsel Yaratıcılık Sonuçları .....	93
Yönelisel Boyuta İlişkin Örgütsel Yaratıcılık Sonuçları .....	93
Toplumsal Boyuta İlişkin Örgütsel Yaratıcılık Sonuçları .....	94
5.2. Öneriler .....	95
<b>EKLER .....</b>	<b>96</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>104</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>111</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>113</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo		Sayfa
1	Araştırmanın Evren ve Örnekleme İlişkin Bilgiler.....	61
2	Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği'nin Alt Faktörlerinin Açıklandığı Varyans Oranları ve Alfa Kat sayıları .....	61
3	Seçeneklere İlişkin Sınırlar ve Gruplamalar .....	63
4	İlköğretim Türü ve Göreve Göre Bireysel Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanlar .....	64
5	Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Bireysel Yaratıcılığa İlişkin Algıların T-testi Sonuçları .....	67
6	Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Bireysel Yaratıcılığa İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları .....	69
7	<i>Birey olarak kendi kişisel özelliklerinizi dikkate aldığımızda yaratıcı/üretken olduğunuzu düşünüyor musunuz?</i> Sorusuna “Evet” ve “Hayır” Yanıtı Verenlere İlişkin Bulgular .....	71
8	İlköğretim Türü ve Göreve Göre Yönetmel Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları.....	72
9	Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Yönetmel Yaratıcılığa İlişkin Algıların T-testi Sonuçları .....	76
10	Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Yönetmel Yaratıcılığa İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları .....	78
11	<i>Görev yaptığımız okulun yönetimini dikkate aldığımızda, okul yönetiminin yaratıcılığı desteklediğini düşünüyor musunuz?</i> Sorusuna “Evet” ve “Hayır” Yanıtı Verenlere İlişkin Bulgular .....	81
12	İlköğretim Türü ve Göreve Göre Toplumsal Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları.....	83
13	Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Toplumsal Yaratıcılığa İlişkin Algıların T-testi Sonuçları .....	86
14	Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Toplumsal Yaratıcılığa İlişkin Algıların Varyans Analizi Sonuçları .....	88
15	<i>Görev yaptığımız okuldaki iş arkadaşlarınızı dikkate aldığımızda yaratıcılığı destekleyen bir grup olup olmadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?</i> Sorusuna (Evet ve Hayır) Verilen Cevaplara İlişkin Bulgular .....	90

## KISALTMALAR

ÖYÖ	Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TYDT	Torrance Yaratıcı Düşünce Testi
N	Frekans
F	Varyans
Ort.	Ortalama
Sd	Serbestlik Derecesi
P	Anlam Düzeyi
Ss	Standart Sapma
EFQM	Avrupa Kalite Yönetim Vakfı

## ÖNSÖZ

Bilginin son derece hızlı ilerlediği ve güncellendiği günümüz dünyasında, çağın gerisinde kalmamak için yeni bilgilerin en kısa sürede yaratıcı bireyler yoluyla sağlanması gerektiği herkes tarafından yadsınmaz bir gerçektir. Yaratıcı bireylerin yetişmesi de yaratıcılığı destekleyen yönetici ve öğretmenlerin tutumuna bağlıdır. Bu araştırmada yaratıcılığa ilişkin yaklaşımlar, yaratıcılığın engelleri, yaratıcı sürecin aşamaları, bireysel ve örgütsel yaratıcılık, örgütsel yaratıcılığın boyutları ve eğitim örgütlerinde örgütsel yaratıcılık literatür kısmında incelenmiştir. Uygulama kısmında ise özel ve resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarda değerlendirilmektedir. Bu araştırmanın, örgütsel yaratıcılık alanında yapılan çalışmalara katkı sağlaması umulmaktadır.

Öncelikle büyük bir titizlik, sabır ve özveriyle çalışmamın oluşumuna büyük katkı veren saygıdeğer danışmanım Doç. Dr. Refik BALAY'a sonsuz minnettarım.

Ayrıca çalışmama katkılarını esirgemeyen değerli bilim insanları; Yrd. Doç. Dr. Abdullah ADIGÜZEL, Yrd. Doç. Dr. Nihan ŞAHİNKAYA, Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ŞİMŞEK ve Yrd. Doç. Dr. Ahmet KAYA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Verilerin elde edilmesi ve toplanması aşamasında benden yardımlarını esirgemeyen Şanlıurfa ili merkezinde görev yapan resmi ve özel ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerine teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak tüm yaşamımda bana destek olan saygıdeğer babam Şeyhmus KARACABEY'e ve sevgili eşime şükranlarımı sunarım.

(Şanlıurfa, Kasım 2011)

Mehmet Fatih KARACABEY



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi ortaya konulmuş, amaçları belirtilmiş, önemi vurgulandıktan sonra önemli kavramlar tanımlanmıştır.

#### Problem

Bireylerin oluşturduğu topluluklar, gruplar, alt gruplar ve sistemler, yaşam dünyasının temel parçalarıdır. İnsanoğlunun varlığından beri, bireyler çeşitli amaçlar doğrultusunda birlikte yaşama ihtiyacı hissetmişlerdir. Varlıklarını sürdürme, tehlikelerden korunma, belirsizlikleri aşma ve bunun gibi diğer sosyal ve kültürel boyutlarda, bireyler bir araya gelerek gruplar ve topluluklar oluştururlar. Oluşan grup ve topluluklar sistem ve alt sistemleri ortaya çıkarır. Bu sistemler sosyal ortamlarda ortaya çıkarak hem kendi içlerinde hem de diğer sistemlerle etkileşim halinde bulunurlar.

Örgüt kuramlarında yaratıcılık kavramları birey, grup ve örgüt bağlamında sıkça ele alınan bir konudur. Örgütsel anlamda, bireylerin ve grupların örgüt içerisinde bulunmaları ve örgüt çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri bir takım özellikleri de beraberinde getirmektedir. Özellikle açık sistem yaklaşımını benimseyen örgütlerde, çevre ile etkileşim ve bu etkileşimin farkındalığında olma önem arz eder. Bu, bir taraftan örgütün diğer örgütlerle rekabetinin devamlılığını sağlarken, diğer taraftan da gelişimini sürdürülebilir kılar. Örgütün her kademesi örgüte farklı katkı yapar. En üst düzey yöneticiden, en alt düzey çalışana kadar elde edilen fayda örgütün yaşamı üzerinde etkiye sahiptir.

Küreselleşme ve küresel rekabet günümüzün hızla değişen iş dünyasında örgütlerin birbirinden farklarının ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahiptir. Zaman göstermektedir ki, teknolojideki hızlı değişim örgüt modellerini ve yönetim anlayışlarını da değiştirmektedir. Bu süreçte örgütsel yaratıcılığın sürekli rekabet ortamında işletmelerin başarısında kilit rol oynadığı anlaşılmaktadır. Yaratıcılık, örgütlerin yeni düşünceler üretme gücü olarak ele alınırken, aynı zamanda yaratıcılık kapasitesi, örgüt performansının önemli bir göstergesi olmaktadır. Son yıllarda yaratıcılık, örgütlerin en değerli kaynağı olarak görülmekte ve rekabetçi konumlarını

koruyabilmeleri için “yaratıcı örgüt kimliğine kavuşmaları gereği”, genel kabul gören bir yaklaşım olarak benimsenmektedir. Yaratıcı örgüt kimliğinin oluşturulması, uzun soluklu ve sistemli çabaları gerektiren oldukça zorlu bir süreçtir (Çavuşoğlu, 2007: 11).

Bireylerin, mensubu buldukları toplumu refaha ulaştırıp, insanlığa katkıda bulunabilmesi büyük ölçüde yaratıcı ve yenilikçi düşünebilen, olaylara eleştirel yaklaşabilen, bilgiyi hazır almak yerine bilgiye ulaşma yollarını ve bilgi üretmesini bilmeleriyle mümkündür. Toplumların böyle bireylere sahip olabilmesi, bireylerin doğru bir şekilde eğitilmesi ile mümkün olabilmektedir. Eğitim ailede başlar ve büyük bir kısmı eğitim kurumlarında devam eder. Eğitim sistemi bu açıdan çok önemlidir. Gelişim aşamalarının sağlıklı ve doğru bir biçimde tamamlanması doğru bir eğitim ile sağlanabilir. Eğitim yaşam boyu süren bir süreçtir (Zeytun, 2010: 2).

Bireylerin toplumu refaha ulaştırabilecek özelliklere sahip olması için verilen eğitimin bu beklentilere cevap vermesi gerekmektedir. Çağın gerisinde kalmış eğitim sistemleri bireyin yaratıcı ve yenilikçi olmasını desteklemek yerine daha da geriye götürebilmektedir. Bu anlamda mevcut eğitim sisteminde yer alan her bireye büyük sorumluluklar düşmektedir (Zeytun, 2010: 2).

Öğretmenler, eğitim sisteminin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Eğitim sisteminde ne tür reformlar yapılırsa yapılsın öğretmenler iyi yetiştirilmediği sürece fayda sağlanamayabilir. Eğitim sisteminde bulunan bireylerden en üst düzeyde verimlilik ve yaratıcılık beklenmektedir (Sungur, 2001: 21). Bu beklenti doğrultusunda öğretmenlerin ve yöneticilerin yaratıcılığın önemini benimsemeleri elzemdir. Yenilikleri ve değişiklikleri uygulayacak olan öğretmenlerin yeni yöntem ve teknikleri bilmeleri gerekmektedir. İstenilen eğitim amaçlarına ulaşmak öğretmenlere bağlıdır. Eğitim sisteminde ne kadar ideal yenilik ve değişiklikler yapılsa da öğretmenlerin gelişmelerin gerisinde kalması, alanında yeterli bilgiye sahip olmaması yapılan yeniliklerin yüzeysel kalması tehlikesini beraberinde getirebilir.

Türkiye de eğitim reformu ve okul sistemini geliştirmeye ilişkin çok sayıda çaba ortaya konulmasına karşın, eğitim örgütlerinde yaratıcılığın yeterince

geliştirilmediği gözlenmektedir. Bu durum eğitim kalitesi, eğitim süresince gerçekleştirilen etkinlikler ve oluşan öğrenme düzeyi bakımından sınırlılıklar meydana getirmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda, Türk Eğitim Sisteminde çalışanların yaratıcılığının önünde çeşitli engellerin bulunduğu işaret etmektedir. Bu çalışma, öğretmen ve yöneticilerin yaratıcılık düzeylerini ve yaratıcılık düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemeyi, bu konuda öneriler geliştirmeyi ve literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

### Amaç

Bu araştırmanın amacı, Şanlıurfa ili merkezinde bulunan özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel yaratıcılık algılarını, *bireysel*, *yönetsel* ve *toplumsal* boyutlarda incelemek; bunun yanı sıra örgütsel yaratıcılığın katılımcılara ilişkin bazı değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamaktır. Ayrıca bu araştırma ile örgütsel yaratıcılık kavramının eğitim yönetimi açısından önemine işaret ederek diğer eğitim yönetimi kavramıyla olan ilişkisinin açıklanması ve böylece eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek üzere aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Araştırma kapsamına giren ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algıları *bireysel*, *yönetsel* ve *toplumsal* boyutlarda ne düzeydedir?

2. Araştırmaya katılanların örgütsel yaratıcılık algıları *bireysel*, *yönetsel* ve *toplumsal* boyutlarda;

- Görev yaptıkları okul türüne ( özel/resmi),
- Görevlerine ( yönetici/öğretmen),
- Branşlarına,
- Cinsiyetlerine
- Ek iş yapma ihtiyacı duymalarına
- Yaşlarına
- Girdikleri haftalık ders saatlerine
- Girdikleri sınıflardaki ortalama öğrenci sayısına

- Öğretmenlik kariyerine göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte midir?

### **Önem**

Bilgi ve teknolojinin çok hızlı geliştiği, yaygınlaştığı ve yenilediği günümüz dünyasında, bireylerin bu gelişen çağı yakalayabilmeleri için yeni ve farklı metotlarla ve aktivitelerle eğitim almaları gerekmektedir. Ülkelerin ekonomik, sosyal, kültürel kalkınma ve gelişmesinin iyi yetiştirilmiş, nitelikli insan gücü ile mümkün olduğu, bunun da ancak iyi bir eğitimle sağlanabileceği görülmektedir.

Toplumsal kurumlar içerisinde, en üst düzeyde verimlilik ve yaratıcılık eğitim sisteminden beklenmektedir. Kısaca bireylerin toplumun ve gelişen çağın beklentilerine uygun bireyler olarak yetiştirilmeleri, yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması ve desteklenmesi görevi öncelikle eğitimcilere düşmektedir. Çünkü öğretmen öğreteceği bilgilerle yeni nesilleri şekillendirmekte, onları hayata hazırlamakta ve çağın ihtiyaçlarına uygun bireyler olarak yetiştirmektedir. Bu durumda öğretmen öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir. Gelişen teknolojiyi takip etmeli, yeniliğe ve gelişime uyum sağlamalı, yaratıcı olmalı ve yaratıcılığı desteklemelidir.

Öğretmenlerin yaratıcılıklarını kullanabilmeleri için yaratıcılığı destekleyen bir okul ortamına ve yönetimine ihtiyaç vardır. Okul yöneticilerinin yaratıcı olması, okuldaki iletişim sisteminin etkili işlemesine, takım çalışmasının özendirilmesine, hataların hoş görülmesine, fikirlerin özgürce dile getirilmesine ve okulda demokratik bir anlayışın hakim olmasına olanak sağlayacaktır.

Bu araştırma, önceki örgütsel yaratıcılık çalışmalarına dayalı olarak, özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algılarını belirleme ve yaratıcılık sürecini etkileyen çeşitli faktörleri betimleme noktasında önem taşımaktadır. Böylece bu araştırmanın, yaratıcılığın, Türk Eğitim Sistemi'nde nitelik artırıcı politikalarda etkili şekilde kullanılmasına katkı sağlayacağı umulmaktadır. Son olarak araştırma, yaratıcılık yönünden eğitim sistemimizi başarılı kılma ve geliştirme çabalarının, kişisel takdir ve rastlantılar dışında, sistemin sürekli ve kalıcı bir etkinliği olmasını sağlama noktasında önem taşımaktadır.

Araştırmanın ayrıca örgütsel yaratıcılıkla ilgili araştırmalara ışık tutması ve diğer araştırmacılara güdü oluşturmaları umulmaktadır.

### **Varsayımlar**

Araştırmanın başlıca varsayımı, özel ve resmi ilköğretim okullarındaki yaratıcılığın, yönetici ve öğretmenlerin algıları ile ölçülebilir olmasıdır.

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma, Şanlıurfa ili merkezinde bulunan özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

### **Tanımlar**

*Yaratıcılık:* Daha önce hiç düşünülmemiş, akla gelmemiş veya yapılmamış yeni bir fiziksel objeyi ve düşünceyi ortaya koymak.

*Örgütsel Yaratıcılık:* Bu araştırmada örgütsel yaratıcılık *bireysel, yönetsel ve toplumsal* boyutlarda ele alınmıştır. Araştırmaya katılanların bu boyutlara ya da ölçeklere katılma düzeyleri, onların örgütsel yaratıcılık düzeylerini ortaya koymuştur.

*Özel ilköğretim:* 625 sayılı Özel İlköğretim Kurumları Kanunu ile bu Kanunun gereği yürürlüğe konan yönetmenlik ve yönergelere göre, gerçek veya tüzel kişilerce açılıp faaliyet gösteren ilköğretimlerdir.

*Resmi İlköğretim:* Eğitim sistemimizde sekiz yıllık zorunlu eğitimin verildiği resmi kurumlar.

*Yönetici :* Araştırma kapsamına giren ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcıları.

*Öğretmen :* Araştırma kapsamına giren ilköğretim okullarında görev yapan, stajyerliği onanmış öğretmenlerdir.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde yaratıcılık kavramı, örgütsel yaratıcılık kavramı ve temel yaklaşımlar ile örgütsel yaratıcılık konusunda yapılan çalışmalar üzerinde durulmaktadır.

#### 2.1.Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık kavramı Latince “Creativität”, İngilizce "Creativity" ve Fransızca "Creer" fiilinden türetilen “Creativite” kelimelerinin karşılığı olarak Türkçe'ye 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 aklara gelmemiş veya yapılmamış yeni bir fiziksel objeyi veya düşünceyi ortaya koymakla yenileşmenin en önemli şartı olduğunu hissettirmektedir (Yalazan, 2006: 18). Bununla birlikte yaratıcılığa dair birçok tanım yapılmaktadır;

Clark, James ve Paulus, yaratıcılığı; alışılmışın dışında, yeni ve yararlı fikirleri üretmek ve detaylandırmak olarak tanımlamışlardır. Higgins ve Morgan' a göre, yaratıcılık, fikirlerin keşfi ve bütünleştirilmesidir. Amabile, yaratıcılığı, insan özelliklerinin, bilişsel özelliklerinin ve kişisel stillerinin bir bütünü olarak görmektedir. Mumford' a göre yaratıcılık, yeni fikirleri üretmenin yanısıra, ortaya çıkan bazı problemlere uygulanabilecek anlamlı çözümler yaratmaktır (Yeloğlu, 2007: 134). Yaratıcılık bir süreçtir; yaratıcı kişiler problem ve sorunlara çözüm bulma yönünde yoğun çalışır ve aşamalı değişiklik ve iyileştirmelerle gelişme yaratırlar (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 58). Yaratıcılık, çözüm için oluşan tüm önerilere farklı bakabilme yeteneğidir. Böylece, kısa zamanda çözüm için oluşacak çok yönlü alternatiflere yeni boyutlar bulmak mümkün olur (Savieski, 2004: 5). Yaratıcılık, uygun çevre koşullarında bireyler veya gruplar tarafından yeni ve değerli fikirlerin oluşturulduğu süreçlerdir (Encyclopedia of Creativity, 1999: 319).

Yaratıcılık; sorunlara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme ya da yeniden

sınama, daha sonrada sonucunu başkalarına iletmektir (Sungur,1992:1). Yaratıcılık, dünyayı ve kendimizi değiştirme eylemidir. Birlikte alışan insanların bireysel ya da grup olarak yeni, sıra dışı ve uygun fikirler üretmeleridir. Yeni fikirlere, hizmetlere veya iş yapma süreçlerine kapı açmaktır. Sadece yeni kavram ve yaklaşımların özümsenmesi değil, aynı zamanda bunların gelişmesini sağlamak için sistemli çaba göstermektir (Balay, 2010:55).

Taylor yaratıcılığa ve yaratıcılığın gelişmesine verdiği önemi söyle dile getirmiştir: "Zamanımızda insanlık bir bilişsel rekabetin içindedir. Bu rekabetin sonuçlarını belirleyecek en önemli bilişsel faktörlerden biri yaratıcılıktır. Yaratıcı davranışlar sadece bilimdeki ilerlemeleri değil, bütün bir toplumu çok büyük ölçüde etkilemektedir. Kendi insanları arasından yaratıcı potansiyeli olanları seçmesini, geliştirmesini ve desteklemesini en iyi bilen milletler, diğerleri arasında çok daha avantajlı konuma sahip olabilirler" (avuşoğlu, 2007: 40).

Yaratıcılık tanımlarının ortak temaları aşağıdaki gibi düşünülebilir (Barker, 2001:39):

- Yaratıcılıktan çoğu zaman özel bir Şey veya sıra dışı bir Şey olarak söz edilir. Yaratıcılık insanın sahip olduğu en olağanüstü ayırt edici özelliklerden biridir. Öyleyse yaratıcılık gizemli ve sihirli, analize direnen ve bir yere raptedilmesi zor bir Őeydir.
- Yaratıcılık, çoğu zaman düşünme veya problem çözmeyle ilişkilendirilir. Genellikle zihinsel bir işlev olarak adlandırılır.
- Bir düşünce biçimi olarak ele alındığında, yaratıcılık çoğu zaman rasyonelliğe ve mantığa ters bir Şey olarak tanımlanır.

## **2.2.Yaratıcılığa İlişkin Yaklaşımlar**

Bu başlık altında Psikoanalitik Yaklaşım, Bilişsel-gelişimsel Yaklaşım, Gestalt Yaklaşımı, ağrışım Yaklaşımı, Faktöriyalist Yaklaşım, İnsancıl Yaklaşım ve Algı Yaklaşımı üzerinde durulmaktadır.

## **Psikoanalitik Yaklaşım**

Bu kuram psikoanalizmin savunucusu olan psikologların görüşlerini kapsamaktadır. Freud, Kris, Kubie, Slochower, Mac Kinnon ve Jung, kurama katkısı olan belirgin isimlerdir (Altın, 2010: 24).

Freud yaratıcılığı, kişinin karşı koyamadığı “libido” enerjisi ile bilinç altı arasındaki çatışmanın savunması olarak düşünür. Ona göre yaratıcı kişi yüceltme mekanizmasını harekete geçirerek, içgüdülerini toplumca kabul edilir biçimde ortaya koyar. Bu haliyle yaratıcılık, gerçek dünya ile değil, daha çok fantezilerle ilgilidir (Altın, 2010: 24). Freud’a göre İd, Ego ve Süperego insan kişiliğinin üç temel birimidir. İd zevk ilkesine göre işler ve hiç geciktirilmeden bütün isteklerinin yerine getirilmesini bekler. İd rüyalar ve hayal etme yoluyla da isteklerini doyurabilir (Özbay, 1996: 67). Ego, id denetim altında tutmaya çalışan kişilik birimidir. İd ile gerçek dünya arasında aracı rolü oynar. “Gerçeklik İlkesi” ne göre çalışır. Mantıklı ve gerçekçi düşünce türü olarak kabul edilen ikincil süreçlere dayalı çalışır. “Gerçeklik İlkesi” yetişkini bir mesleğe, bir iş edinmeye doğru iter. Süperego ise toplumun inandığı “doğru” veya “yanlış” kavramlarının kaynağıdır. İd ve Ego gibi Süperego’nun büyük bir bölümü bilinçaltıdır. Bilinç altı farkında olmadığımız arzu, istek, dürtü, duygu ve düşüncelerin depolandığı büyük bir hazineyi temsil eder. Freud insan bilincini bir buzdağına benzetir. Bu dağın görünen ucu farkında olduğumuz, bilinçli olduğumuz yönümüzdür (Cüceloğlu, 1997: 407).

Sigmund Freud’a göre yaratıcılık insanın içsel çatışmalarından kaynaklanır (Singer, 1998: 39). Ona göre yaratıcılığın bir parçası çocuklukta başlamış olan oyunun bir devamıdır. Oyun zararsız ve bilinçaltı cinsel saldırganlık tepkilerine hoşgörü sağlarken, sosyal yönden de kabul görmektedir. Psikoanalitik yaklaşımda, yaratıcı sürecin aşamaları şu şekilde yorumlanmaktadır (Hançerlioğlu, 1988: 154): İlk aşama esinleme ve bilinçaltıdır. Yaratıcı süreç bir düşünce ya da derin bir düşünceye dalarak herhangi bir yerde veya zamanda ortaya çıkabilmektedir. İkinci aşama ise simgecilik ve bilinç öncesidir. Simgecilik bilinçaltında baskıya alınmış olan duygu ve dileklerin kılık değiştirerek bilinç alanına çıkma durumudur (Cüceloğlu, 1997: 415). Dil de simgelerden oluşmaktadır. Yaratıcı süreç ve sorun çözümü için simgeye dönüştürme vazgeçilmez bir koşuldur (Savieski, 2004:7).



Sungur psikoanalitik yaratıcılık kuramının gelişimine, Kris ve L. Kubie'nin görüşlerinin katkıda bulunduğunu belirtir. Kris'e göre yaratma süreci esinlenme ve zenginleştirme olmak üzere iki temel aşamadan geçer. Birinci aşamada ego, geçici olarak bilinç öncesi düşünme düzeyine geri dönüşe izin vermek için düşünceler üzerindeki kontrolünü gevşetir. Bu yolla düşünme anında ortaya çıkan nötr enerji serbest kalarak kişiyi işlevsel bir zevke yani yaratıcılığa yöneltir. Kubie de yaratıcı düşüncenin temelini bilinç öncesinde görür. Kubie, bilinç öncesi düşünmedeki anlam yoğunlaşmasının önemini vurgulamıştır. Ayrıca yaratıcılık üzerindeki korku, suçluluk gibi nörotik duyguların yaratıcılık üretimini sınırlandırdığını öne sürmüştür (Sungur, 1992:48).

### **Bilişsel-Gelişimsel Yaklaşım**

Mevcut bilişsel modellerin en önemli habercilerinden biri Kelly'dir. Kelly'nin kişilik teorisinin felsefi temelini "yapısal değişkenler" oluşturmaktadır. İnsanların kendi yarattıkları "geçirgen" kalıplarından bakarak dünyayı gördüklerini düşünen Kelly bu kalıplara "kişisel yapılar" adını vermiştir. Yapı, kişinin yaşadığı dünyayı yorumlamasını ve inşa etmesini sağlayan düşünceler grubudur. Bireyin sistemlerinin karmaşık olması psikolojik fonksiyonları ve zekalarıyla ilişkilidir. Kişiler, olaylar ve deneyimler psikolojik büyümenin sonucu olarak zenginleşir ve detaylanır. Yapılar yeryüzündeki deneyimleri tanımlamaya yardım eden, dünyayı organize etmeye ve sınıflandırmaya yarayan cümlelerdir. Önemli olan kişilerin çevrelerindeki olayları nasıl algıladığı ve yorumladığıdır (Yıldırım, 2006: 25).

Kişiliğin bilişsel teorileri, bireyin kendisi ve diğerlerine ilişkin bilgilerin, geniş ve karmaşık yapıların organize edilmesi, yorumlanması ve değerlendirilmesinin nasıl olduğunu tanımlayan bilişsel yapılar üzerine kurulmuştur. Yaratıcılığı zihinsel gelişmenin özel bir durumu olarak gören David Feldman, Piaget'nin zihinsel gelişim basamakları ile yaratıcılığı başarma arasında dört noktada benzerlik bulmaktadır (Yıldırım, 2006: 25):

- 1-Çözümüne tepki çoğu kez sürprizlerden birisidir.
- 2-Çözüm bir kez başarılı mı, açık ve anlaşılır haldedir.
- 3-Sorun üzerinde çalışmada genelde çözüme doğru çekilme duygusu yaşanır.
- 4-Çözüm bir kez başarılı mı, önemi kalmaz olur

### **Gestalt Yaklaşımı**

Başka alanlardaki fikirleri ile gündemde olan Gestaltçı psikologlar, yaratıcılık terimi yerine “üretken düşünce” ve “sorun çözme” kavramlarını kullanmayı tercih etmişlerdir. Bu kurama katkı sağlayan isimlerin başında Koffka, Köhler ve Wertheimer gelir. Gestaltçılar, düşünme temelinin ayrı ayrı tepki çağrışım zincirlerinden oluştuğu fikrine karşı çıkarlar. Onlara göre kişi, problem durumuna bir bütün olarak tepki vermekte ve problemin tüm yapısını fark ederek, yapının parçalarını yeni bir organik bütün ortaya koymak üzere kavramaktadır (Çiftçi, 2002: 23).

Gestalt yaklaşımçıları, insanın kendini gerçekleştirme eğilimi ile doğduğunu, ancak bu eğilimin, değişik sosyal baskılar altında her zaman gerçekleşmediğini, buna sürekli ket vurulduğunu ileri sürerler. Gestalt kuramının ana kavramı farkında oluşturmaktır. İnsanlar topluma uyabilmek için kendi duygu ve düşüncelerini bastırırlar. Kendi duygu ve düşüncelerini bilinç düzeyine çıkararak farkına varamayan bir kişi duygu, düşünce ve davranışları üzerinde denetim kuramaz ve seçim yapamaz. Bu durum, o kişiyi yalnız alışkanlıklarının etkisi ile davranan, öğrendiklerini tekrarlayan bir robot haline getirir ve özgür bir insan olmasını engeller. Özgürlük, değişik seçenekler arasından seçim yapmayı gerektirir. Kendi duygu ve düşünceleri ile dış çevrenin kendini nasıl etkilediğinin farkına varan bir insan, seçimlerini özgürce yaparak yaratıcılığını ortaya koyabilir. İnsanın kendine ve dış çevreye karşı bilinçli olmasının artması, yaratıcı düşüncüyü de beraberinde getirecektir (Savieski, 2004: 7-8).

Gestaltçı bakış açısı, yaratıcı düşüncüyü geliştirme amacı ile değilse de, öğrenmeyi kolaylaştırdığı düşüncesiyle uzun yıllar ülkemizde de kabul görmüş ve eğitim sistemimiz, özellikle ilköğretim aşamasında Gestaltçı bir yapıya dayalı olarak kurgulanmıştır (Bender, 2006: 55).

### **Çağrışım Yaklaşımı**

Bu kuram yaratıcı düşüncüyü çağrışımlarla açıklamaya çalışmaktadır. Çağrışım kuramcılarına göre yaratıcılık, düşüncenin temelinin şekillendiren çağrışımların sayısına, bu çağrışımların alışılmamış türden ve özgür olmasına bağlıdır (Bender, 2006: 54). Kuramın temelleri bazı kaynaklarda İngiliz Hume ve Mill'e kadar dayandırılmaktadır (Sungur, 1992: 50). Çünkü onlar her türlü bilginin

temelini tecrübeye dayandırmakta, dolayısıyla da çağrışımın önemini vurgulamaktadır. “Uzak Çağrışım Testi”ni geliştiren Mednick’e göre yaratıcılık, çağrışımsal öğeleri birbirine yaklaştırarak özel ihtiyaçları karşılayacak veya herhangi bir şekilde yararlı olacak yeni bileşimler oluşturmaktır. Ona göre yaratıcı kişiler sıradışı düşünmeye daha yatkındırlar. Sıradışı düşüncenin yanısıra çağrışımın alışılmamış olması da yaratıcı düşüncüyü belirler (Korman, 1978: 77).

Bu kuramın ünlü ismi Mednick, yaratıcı çözümlerin rastlantı, benzerlik ve aracılık yollarıyla oluşabileceği görüşünü öne sürmektedir. Uyarıcılar, istenilen çağrışım elemanlarını bir rastlantı sonucu yan yana getirerek yaratıcı süreci oluştururlar. X ışınları, penisilin gibi buluşların rastlantı sonucu bulunduğu bilinmektedir. Bu tür örnekler, çağrışım yaklaşımı için güçlü birer dayanak oluşturmaktadır (Bender ,2006: 54).

### **Faktöriyalist Yaklaşım**

Bu yaklaşımın temsilcisi J.P.Guildford, yaptığı faktör analizi çalışmaları sonucunda zekayı oluşturan yüzlerce özelliği saptamış ve bunları temel faktöre indirgeyerek ‘insan zekasının yapısı’ modelini ortaya koymuştur. Zekanın üç boyutunu işlemler, ürünler ve içerik olarak belirlemiştir. İşlemler boyutunda bireyin zihinsel etkinliklerinin ne gibi işlemlerle yürütüldüğü söz konusu olup; bu işlemler, bellek, bilişsellik, iraksak düşünme, yakınsak düşünme ve değerlendirme süreçlerini içermektedir. İçerikler boyutunda zihinsel işlemlerin ne tür materyaller kullanılarak yürütüldüğü ele alınmıştır. Bu materyaller şekiller, semboller, anlamlar ve davranışlardır. Ürünler boyutunda ise bireyin bilgileri nasıl kavradığı ve ne tür cevaplar verdiği söz konusudur (Yıldırım, 2006: 26).

Zekanın işlemler boyutunda yakınsak ve iraksak düşünme adı verilen iki farklı düşünme biçimi vardır. Yakınsak düşünme biçimi de verimli olmakla birlikte, yaratıcılık iraksak düşünme üzerine temellenmiştir. Yakınsak düşünme (convergent thinking) bilinenlerden, doğruluğu daha önce saptanmış bir ilişkiye ve problem çözümüne varmaktır. Zeka testleri çoğunlukla bu tür düşünme biçimine dayanarak yapılandırılmıştır. Yakınsak düşünme güvenli, yöntemli, tutucu bir düşünme biçimidir (Yıldırım, 2006: 26).

İraksak düşünme (divergent thinking) ise, bilineni ve öğrenilmiş olanı eleştirme ve gerekirse düzeltmedir. İraksak düşünme eğilimindeki kişiler, belirsiz alanlarda dolaşma eğilimi gösterirler. Bilinmezler ve tehlikeler onun en büyük ilgi kaynağıdır. Burada çok sayıda farklı çözümler söz konusu olabilir ve her bir çözüm doğru ve geçerli sayılabilir.

Yakınsak düşünme biçiminde doğru olan cevap aranır. İraksak düşünme biçiminde ise dört farklı özellikten söz edilir. Bunlar akıcılık (fluency), esneklik (flexibility), orjinallik (originality) ve detaylara girme (elaboration) özellikleri olup, şu şekilde tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2006: 27):

*Akıcılık:* Çok sayıda ve rahatça düşünme üretebilme yeteneğidir. Nitelikten çok nicelik önemlidir.

*Esneklik:* Aynı uyaranla ilgili olarak bir çok farklı kategori içine toplanabilen tepkiler verebilme yeteneğidir. Bireyin olaylara ve çevresine kolayca uyum sağlayabilmesinde, çok yönlü düşünüp, düşüncelerini değiştirebilmesinde izlenir. Kazayla kağıda damlayan boyayı resmin bir parçasıymış gibi kullanmak, yeni anlatımlara yönelmek, bir pamuk parçasını bir gün bulut, başka bir gün ise saç olarak kullanmak esneklik özelliğine örnek olarak verilebilmektedir.

*Orjinallik:* Bilinenin, öğrenilmiş ve kurumsallaşmış olanın dışında çok ender rastlanan yeni düşünce üretme yeteneğidir.

*Detaylara Girme:* Genel bir fikrin veya bir resmin çeşitli ayrıntılarla tamamlanması, zenginleştirilmesi ve geliştirilmesi yeteneğidir

### **İnsancıl Yaklaşım**

Literatürde yaygın biçimde “hümanist kuram” olarak da adlandırılan yaklaşımın öncüleri arasında; Rogers ve Maslow gelmektedir. Rogers, yaratıcı süreci bir taraftan bireyin eşitsizliği dışında gelişen bir karmaşık ilişkisel ürünün ortaya çıkışı; öte yandan maddelerin, olayların, insanların ya da onun yaşantısının koşullarının ortaya çıkışı olarak tanımlar (Sungur, 1992: 51-52). Rogers’a göre, “iyi” veya “kötü” yaratıcılık yoktur. Bir kişi, bir acıyı azaltmak için, diğeri katı bir işkence yöntemi bulmak için çalışır. Toplumsal değerler açısından farklı olsa da her ikisi de yaratıcılıktır. Ancak insancıl görüşü savunanlar, insanı yok etmek gibi yıkıcı amaçlar güden yaratıcılık ürünlerinin karşısındadırlar. Bu ürünleri alt düzeyde yaratıcılık olarak nitelendirmektedir. Rogers’a göre yaratıcılık belirli alanlarla sınırlanamaz.

Resim yapmak, bir şarkı bestelemek, insan ilişkilerinde yeni bir yaklaşım bulmak ve yeni bir terapi süreci geliştirmek arasında yaratıcı süreç yönünde temelde bir fark yoktur (Savieski, 2004: 9).

Abraham Maslow ise, özel yetenek gerektiren yaratıcılık ile her insanda bulunan kendini gerçekleştirme tutkusunun bir sonucu olarak yaratıcılığı ayırmıştır. Kendini gerçekleştiren kişi, olağanüstü esnek bir yapıya sahiptir, bu nedenle çelişkili kavramları kendi içinde barındırabilir ve insanlara hoşgörü ile yaklaşarak karmaşık yaşamı eğlenceli hale getirir (Altın, 2010: 25). Maslow, yaratıcılığı bir ürün, karakter, bir etkinlik, bir süreç veya tutum olarak görmektedir. Yaratıcı birey güçlü bir çocuksu özellik gösterir ve yaptığı her ne olursa olsun, kendi ruhunu ortaya koyar. Bu açıdan bakıldığında, bir ev kadını, bir oto tamircisi, bir memur, bir yönetici, kısaca yaptığı etkinliğe bireysel özelliklerini yansıtan herkes yaratıcıdır (Savieski, 2004: 9).

### **Algı Yaklaşımı**

Schachtel, “Metamorphosis” (1959) adlı kitabında, algıya dayalı bir yaratıcı süreç kuramı ortaya koymuştur. Bu düşünceye göre yaratıcı tavır ortaya koymak için gereken güdülenme, dış dünya ile ilişki kurma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Yaratıcılık, bir objeye farklı görüş açılarından bakabilmeyi sağlayan algısal bir açıklıktan doğmaktadır. Bu algısal eylem geleneksel kurallar ile sınırlandırılmayacağı için de yeterince özgür, bunun sonucu olarak da özgündür (Altın, 2010: 27).

### **2.3.Yaratıcılıkla Yakından İlişkili Kavramlar**

Literatürde yaratıcılıkla yakından ilişkili olan birçok kavram olduğu gözlenmektedir. Bu başlık altında yaratıcılıkla yakından ilgili olduğu bilinen başat olma, oyun, empati, spontan olma, denetim odağı ve yenilik kavramları üzerinde durulacaktır.

#### **Başat Olma (Dominant) ve Yaratıcılık**

Başat olma tutumu tüm engellerden bağımsız davranma, kendini ifade etme, düşüncelerini geliştirme ve sürekli gelişme isteğinden kaynaklanır. Başat davranış, başkalarını yönetmeyi ve kendi isteğine bağlamayı amaçlayan davranıştır. Başat olan bireyler belirli ölçülerde rekabeti göze alabildiklerinden benmerkezci, kendine

güvenli, benlik algısı olumlu, ikna yeteneği güçlü kişilerdir. Yaratıcılık sürecinin başlayabilmesi için örgütlerde başat davranabilen kişilere ihtiyaç vardır. Başat olan bireyler belirli bir dozda rekabete girebileceklerinden örgütlerin gelişmeleri açısından önemli fayda sağlayacaklardır (Hançerlioğlu, 1998: 100).

### **Oyun ve Yaratıcılık**

Oyunu, öğrenme, yaratma, deneyim kazanma, iletişim kurma ve yetkinliğe hazırlanma aracı olarak tanımlayabiliriz (Razon, 1993: 50). Çocuk da yetişkin de oyun yoluyla tüm kişiliğini kullanarak yaratıcı olabilir. Oyun yaratıcılığın hem bir parçası hem de nedenidir. Çocuk oyun sayesinde rahatlar, kendini ifade eder ve yeni şeyler keşfetmeye ve yaratmaya hazır biri haline gelir. Bu yaratıcı sürecin sonunda çocuk kendinde saklı yetenekleri keşfeder, en verimli olduğu alanı seçer ve o alanda düşünen ve zevkle çalışan, üreten, mutlu, dengeli, kendine ve topluma yararlı, özgüveni yüksek, sağlıklı karar verebilen, başkalarıyla çalışma alışkanlığı almış, çağdaş bir insan haline gelir (Morgül, 1995: 19).

### **Empati ve Yaratıcılık**

Empati bir insanın kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak algılamasıdır (Dökmen, 1994: 119). Ragers'a göre empati veya empatik olmak, bir başkasının içsel değerlerini doğru bir şekilde ve duygusal unsurlarıyla sanki o kişi imiş gibi anlamak, ama bunu kendi kimliğinden çıkmadan ( "o imiş gibi" durumunu kaybetmeden ) yapmaktır (Savieski, 2004: 11).

Empatik anlayış karşılıklı iki kişi arasında olabildiği gibi bir örgüt ortamında da var olabilir. Empatik örgütlerde, hiyerarşi işin yapılması için bir araçtır, rol uyumu vardır, yaratıcılık teşvik edilir, kişinin özerkliğine önem verilir, her insanın iyi ve kötü yanları olduğu düşünülür. Empatik bir örgüt yaratıcılığı desteklemelidir. Doğallık, spontanlık, akıl yürütme, özerklik ve açık iletişim yaratıcılığı da beraberinde getirecektir. Empatik bir örgüt ise ancak empatik yöneticilerin varlığı ile mümkündür. Yöneticinin işgörenin bu duygularını bastırmaması ve onu anlaması (empatik yaklaşması) onun bu işi daha iyi yapmasını sağlayabileceği gibi yaratıcılığı ortaya koymasına da neden olabilir (Savieski, 2004: 12).

### **Spontan Olma ve Yaratıcılık**

Kelime anlamı anında yapılan, kendiliğinden yapılan anlamında spontanlık, yaratıcılığın ön koşullarından biridir. İnsanlar spontan oldukları ölçüde sahip oldukları yaratıcı gücü ürüne dönüştürebilirler (Dökmen, 1994: 111). Davranışın yeni ve yeterli olması spontan olmanın iki kriteridir. Spontan davranış bebeklikte başlar. Ancak toplumsal yaşantılarla azalır (Altınay, 1996: 57). Spontanlığın bastırılması yaratıcılığı büyük ölçüde engelleyecektir. Bu nedenle işletme, işgörenleri spontan davranmaya teşvik etmelidir.

Yaratıcılık eğitimle geliştirilebilir. İnsanlar, kendiliğindeliği bastırılmadığında ve spontan olmaya yöreklendirildiğinde, içlerindeki yaratıcı cevheri açığa çıkarabilirler. Yaratıcılık eğitimindeki ilk adım spontanlığı bastırmamaktır, ikinci adım ise sistematik yaratıcılık eğitimidir. Yaratıcılığını sistematik olarak geliştirmek istediğimiz kişiye, yaptığı bir işi başka şekillerde de yapabileceği ve belirli düşünme biçimlerinin alternatiflerinin üretilebileceği gösterilmelidir ( Dökmen, 2000: 335-336).

### **Denetim Odağı ve Yaratıcılık**

Denetim odağını bireyin inancıyla olayların nedensellik odağına ilişkin genelleştirilmiş beklentisi olarak tanımlayabiliriz (Dönmez, 1983: 41). Bir uçta elde ettikleri ödülleri kendi özellik ve davranışlarına ilişkin algılayan içten denetimli bireyler, öteki uçta bunları kader, şans gibi dışsal etkenlere bağlayan dıştan denetimli bireyler yer alır (Savieski, 2004: 13).

İçten denetimli bireyler, olaylar ya da kendilerine üzerinde kendi denetimlerinin varlığına inanırlar. Bu kişiler yaptıkları davranışların sorumluluklarını alır, çevrelerinin ve yaşamlarının kendi denetimlerinin altında olduğunu ve isterlerse bunları değiştirebileceklerine inanırlar. İçten denetimli bireyler, yaratıcıdırlar. İçten denetimli birey, sonucu olumlu ya da olumsuz olsun, kendisini etkileyen olayları kendi yetenek ve davranışlarının sonucu olarak algılar; daha gerçekçi planlar yapar, hedefler belirler, bunları yaparken başkasının etkisinde kalmaz (Aslan, 2008: 44)..

Dıştan denetimli bireyler ise, kendi başlarına gelenlerin ya da olayların kader, şans ya da başka kişilerin denetiminde olduğuna inanırlar. Bu kişilere göre

yaşamlarının kontrolü ya kendi ellerinde değildir, kader, şans, talih veya başka güçler tarafından belirlenmiştir ve kendi yaşamlarını ve çevrelerini isteseler de değiştirebilecek güce sahip değildirler. Sonuçta içten denetimli bireyler dıştan denetimli bireylere göre daha yaratıcıdır (Aslan, 2008: 44).

### **Yenilik ve Yaratıcılık**

Genellikle yaratıcılığın yeniliğin eş anlamı olduğu zannedilmektedir. Ancak bu iki kavram arasında belirgin farklılıklar vardır. Yaratıcılık yeni fikirleri oluşturma süreciyle ilgiliyken yenilik bu yeni fikirlerin mal ve hizmetlere dönüştürülmesi sürecini odak alır. Kısaca yenilik yeni fikirlerin pratiğe dönüştürülme süreciyle ilgilidir. Yaratıcılık bir bilim adamının veya yarı bitmiş resimle uğraşan bir sanatçının hayalinde ortaya çıkan bir süreç olarak da tasvir edilebilir. Yenilik, yaratıcı fikirler üzerinde çalışacak yetenekli ve birbirini tamamlayan insanların emeğini de gerektiren zor bir iştir. Ayrıca yenilik, yaratıcı fikirleri somut ürün ve süreçlere dönüştürülme süreci içerisinde tüketici hizmetlerini geliştirmek, maliyetleri azaltmak ve örgüt içinde yeni kazanç alanı oluşturmakla da ilgilenir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 60). Yenilik, yaratıcılık sürecinin sonunda oluşan düşünsel ürünün içinde bulunulan ortama uyarlabilirlik derecesi olarak tanımlanmaktadır (Yahyağil, 2006: 9). Yenilik, örgütsel yaratıcılığın bir ürünüdür. Woodman'a göre yenilik, örgütsel değişim gibi bir yapının ürünü olarak karakterize edilebilir. Örgütsel değişim yenilikçilik içermesine rağmen, çoğu örgütsel değişim yenilik değildir. Yaratıcılık, yeniliğe dönüşecek yeni ürünler, hizmetler, fikirler veya süreçler üretirken; yenilik ise, önceden varolan ürün ve süreçlerin benimsenmesi anlamına gelir (Savieski, 2004:13).

Yaratıcılık konusunda birçok araştırma ve çalışmasıyla tanınan Amaible, yaratıcılık ve yenilik kavramlarını birbirinden ayırarak şu şekilde tanımlamıştır; Yaratıcılık her alanda yeni ve yararlı bilgilerin üretilmesi şeklinde tanımlanırken, yenilik örgüt içindeki bu yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulamaya konulması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere yaratıcılık yeniliğin başlangıç noktası durumundadır. Ayrıca yaratıcılık tüm yeniliklerin ve yeniliğin psikolojik algılanışlarının bir tohumudur. Bu bakış açısına göre birey ve takımların yaratıcılığı yeniliğin başlangıç noktası olarak görülmektedir. Yenilik için yaratıcılığın olması mutlak şartken tek başına yer alması yeterli değildir. Başarılı



yenilik uygulamaları, örgüt içindeki yaratıcı fikirlerden kaynaklanabileceği gibi örgüt dışında oluşan ya da gelişen teknoloji transferleri gibi fikirlerden de oluşabilmektedir (Amaible, Conti, Coon, Lazenby ve Herron, 1996: 1155). Yaratıcılık yeni fikirler oluşturma ya da mevcut fikirlere değişik açılardan bakabilme yeteneğiyle ilgilidir. Yenilik ise yeni ürünler ve süreçler oluşturmak ya da mevcut mal ve hizmetlere yeni kullanım ya da pazar alanları oluşturmak için planlanmış çabaların bütünüdür. Bu açıdan bakıldığında yaratıcılık; örgüt içinde meydana gelebileceği gibi örgütün dışında da meydana gelebilecek bireysel bir süreci içerirken, yenilik; çalışanların yaratıcılığını teşvik etmeyi ve yönetmeyi amaçlayan örgütsel faaliyetlerin bütününden oluşmaktadır (Duran ve Saraçoğlu, 2009:61).

#### **2.4.Yaratıcılık Engelleri**

Yaratıcılık engelleri; genel olarak *bireysel*, *örgütsel* ve *toplumsal* olmak üzere üç kısımda ele alınmaktadır. Bireysel engeller ise kendi içinde algısal ve duygusal olmak üzere iki alt başlıkta incelenebilir.

##### **Bireysel Engeller**

Simberg'e göre yaratıcılık, algısal, duygusal ve kültürel bir bütünlüktür. Özellikle yetişkinlerde aşağıda geçen algısal ve duygusal özelliklerin yaratıcılığı engellediği ileri sürülmektedir (Ülgen, 1990: 14):

*Alışkanlıklar:* Çoğumuzun olgun bireyler olarak daha az yaratıcı olmamızın nedeni alışkanlıklarımızın kurbanı olmamızdır. Eğitim ve yaşantılarımızın sonucu düşüncemizi katılaştıran alışkanlıklar geliştirmekteyiz. Bu da sorunlara imgesel (hayali) yaklaşmamızı engellemektedir.

*Geçmiş Yaşantılar:* Yeni sorunların çözümüne ipucu aramak için hayal gücümüzü serbest bırakarak geçmiş yaşantıların sınırı içinde düşüncelerimizi sınırlayan alışkanlıklarımızı söküp atmamız gerekir. Bunun için de bizi şartlandıran duygu ve eylemlerden kurtulmamız gerekir.

*Eğitimin Düşünce Biçimine Etkisi:* Her eğitim sistemi, kendi türüne göre yaratıcılığa engel oluşturan önemli faktörlerden birisidir. Okul eğitimi, düşünme biçimlerimizi, hatta algılarımızı şekillendirmektedir. Bu eğitim çoğu zaman kişisel

girişimi zayıflatmakta, buna karşın geleneksel anlayışı öne çıkararak normlara saygıyı özendirilmektedir.

*Kendine Güvensizlik:* Kendine güvenmeme, fikirlerinin işine yaramayacağını düşünmek yaratıcılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Özgüven eksikliği bulunan bireyler yeni bir şeyler denemeyi göze alamazlar, belirli kalıplar içerisinde hareket etmek onlara daha kolay geldiğinden, alıştıkları şekilde yaşamak onların yaşam stili olmuştur.

*Hata Yapma ve Eleştirilme Korkusu:* Büyük buluşlar birçok hatanın ardından yapılmıştır. Bu yüzden yaratıcılık sürecinde hata yapmaktan korkmamak, aksine hatalardan ders çıkararak olaylara değişik açılardan yaklaşmak gerekir ([www.genbilim.com/content/view/1564/39/](http://www.genbilim.com/content/view/1564/39/)). Bireysel engeller kendi içerisinde yukarıda da ifade edildiği gibi algısal ve duygusal engeller olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir.

#### **a) Algısal Engeller**

Algı, kişinin eşyayı idrak etmesini ve kavrayışını belli kalıplar içerisine sokmasını sağlar. İnsan, zamanla o kalıba o kadar alışır ki eşyayı artık başka şekilde algılayamaz hale gelir. İnsanlar, problemleri algılamada ve çözümede standart kalıplar çerçevesinde kaldığında ve karşısına çıkan problemlere bu çerçevede çözüm aradığında, çok kolay olan çözümleri dahi görememektedir. Şair ve mitolojist Robert Bly samanlıklara girip bir türlü çıkamayan kuşları anlattığı öyküsünde, geleneksel kalıplara çıkamamanın bazen insan hayatına nasıl mal olabileceğini çarpıcı biçimde anlatmaktadır. Öyküde kapılar açıkken samanlığa giren kuşlar, kapılar kapatıldığında içerde kapalı kalmışlardır. Hep çatıdaki yarıklardan dışarı çıkabilmek umuduyla yukarı doğru uçan kuşlar, kapıların altındaki açıklardan çıkmayı hiç denememiş, çatı aralıklarında ölüp kalmışlar (Balay, 2010: 65). Araştırmalarda yaratıcılığın bireysel boyuttaki birçok algısal engelinden söz edilmektedir. Bunlardan özellikle problemi analizde güçlük çekme, problemi gereğinden fazla daraltmaktan dolayı yaşanan güçlük, terimleri tanımlamadaki yetersizlik, gözlemlerde duyuların hepsini kullanmadaki başarısızlık, uzak ilişkileri görmede yaşanan güçlük ve neden-sonuç arasındaki ilişkiyi değerlendirmede yaşanan güçlüklerin en önemli algısal engeller olduğu ileri sürülmektedir (Savieski, 2004: 14).

## **b ) Duygusal Engeller**

Diğer yandan araştırmalarda yaratıcılığın bireysel boyuttaki duygusal engelleri üzerinde de durulduğu görülmektedir. Kendini aptal yerine koyma ve hata yapma korkusu, düşünmede esnekliğin olmayışı, ilk akla gelen görüşü hemen kabul etme, hemen başarıya ulaşmak için üst düzeyde güdülenme, güvence için bir istek, bağımlılık, meslektaşlarına güvenmeme ve denetim korkusu, bir problemi tamamlama ve test etmede motivasyon azlığı ve işe bir çözüm getirmede güdülenme düşüklüğü önemli duygusal engeller olarak irdelenmiştir (Savieski, 2004: 15).

## **Örgütsel Engeller**

Yaratıcılığın örgütsel engellerinin başında, değişmeden kalmaya direnen bir yönetimin olması, eski model ve uygulamalara sınıksız sarılma ve üstlerin astlarına güvensizliği gelmektedir. Bu tür örgütlerde egemen olan şey, tartışılması güç, toplumsal uyuma vurgu yapan basmakalıp yargılardır. Baskıcı ve hiyerarşiyle ağırlaştırılmış bir örgüt, yaratıcı bireylerin örgütten kaçmasına ya da yaratıcılıklarını iş dışında kullanmalarına neden olmaktadır (Mason, 1960: 214).

Yaratıcılığın örgütsel engellerinin başında yöneticilerin, “saçmalama”, “bu kurallara aykırıdır”, “bu riski göze alamayız” şeklindeki tutum ve davranışlarının ağırlıkta olduğu belirtilmektedir. Bu tür tutum ve davranışlar henüz yeni filizlenmekte olan orijinal fikirleri, daha henüz olgunlaşmadan bastırmaktadır. Örgütsel ortamda rutin hale gelen alışkanlıklarımız bizi çoğu zaman basmakalıp yaklaşımlara itmektir. Sonuçta bazı kurallara uymak zorunda kalınsa da modası geçmiş eski anlayışları değiştirmek örgütsel gelişim ve değişim açısından hayati önem taşımaktadır (Sungur, 1992: 277).

## **Toplumsal Engeller**

Yaratıcılığın toplumsal engellerinin başında insanın yetiştiği sosyal, ekonomik ve kültürel çevre gelmektedir. Sosyo-ekonomik ve kültürel faktörler, farklı koşullarda yetişen bireylerin değer donanımlarını, tutum ve davranışlarını ve sonuçta yaratıcılığa yaklaşımlarını belirlemektedir (Gümüştuyu, 2004:16). Bazı yaratıcılıklar içinde bulunulan mevcut toplumun yapısı ve yaşantısıyla yakından ilgili iken, bazıları ise mevcut modelleri, dogmaları, şemaları ve teknolojiyi değiştirerek geleceğin yeni toplumunu oluşturmaya çalışırlar. Bir toplumda uyuma aşırı vurgu

yapıldığı zaman yaratıcılığa engel hazırlanmış demektir (Foucault, 1971: 21). “Fantezi ve hayal kurma zaman kaybıdır, belki de çılgınlıktır. Oyun sadece çocuklar içindir. Sorunların tek bir doğru çözümü vardır. Akıl, mantık ve sayılar iyidir, sezgi, heyecan, düşünme, yanılma ve başarısızlık kötüdür” şeklindeki önyargılar yaratıcılığın önemli toplumsal engelleri olarak öne çıkmaktadır (Sungur,1997: 278). Yaratıcılığın toplumsal engelleri; *toplumsal değerler ve dengeler* ile *ideoloji ve inançlar* olmak üzere iki alt başlıkta incelenebilir.

*Toplumsal Değerler ve Dengeler:* Yaratıcı birey topluma tam anlamıyla uymuş bir birey değildir. Bulunduğu kültür ile özdeşleşmek istememekte ve onu onaylamamaktadır. Bazı alanlarda mevcut kültür ile iyi geçinirken, bazı alanlarda ise kültürü ile derin ve anlamlı çatışmalar yaşamaktadır. Toplumsal değerler ve dengeler açısından düşünüldüğünde, yaratıcı bireyler tarafından başlatılan yenilikler, çoğu zaman şaşırtıcı, güvensizlik yaratıcı ve toplumsal denge ve değerleri sarsıcı özellikler içerirler.

*İdeoloji ve İnançlar:* Bir uygarlık, kendi gelişim sürecine uygun teknikler, ideolojiler, inançlar ve dünya görüşünden oluşan veriler yelpazesine sahiptir. Bu ideoloji ve inanç sistemi, meydana gelebilecek tüm buluş ve keşifleri belirleyecek ve onların değerlendirme ölçütlerini şekillendirecek ölçüde önemli rol oynarlar. Bir toplumdaki mevcut ideoloji ve inanç sistemi, uyumu gereğinden fazla öne çıkararak koşulsuz itaati emrettiğinde yaratıcılığa da engel oluşturuyor demektir (<http://www.genbilim.com/content/view/1564/39/>).

## **2.5.Yaratıcı Sürecin Aşamaları**

Kişiler, çalışma düzeninde değişikliğe giderek, hata yaparak ve sonunda başararak yaratıcılığa ulaşırlar. Bu açıdan bakıldığında yaratıcılık süreci aylar hatta bazen yıllar boyu sürebilir (Varoğlu, 1993: 4). Yaratıcı süreç aşamaları sırasıyla *hazırlık, konsantrasyon, dinlenme, ilham* ve *değerlendirme* olmak üzere beş temel aşamadan oluşmaktadır (Arik, 1990; Yalazan, 2006; Varoğlu, 1993; Üstündağ, 2002):

### **Hazırlık Aşaması**

Hazırlık aşamasında bireyler, yaratıcı süreç için bir problemin hayati yönlerini tanımaya-öğrenmeye başlayarak, özellikle bu probleme ilişkin bilgileri toplayarak, sınıflandırarak ve problemle ilgili çeşitli hipotezleri inceleyerek kendilerini hazırlarlar. Bu, bir anlamda bireylerin, içinde probleme ilişkin çözümün yer aldığı bilgi ve teori kalıbını oluşturması demektir (Arık, 1990: 130).

Başarılı yaratıcılık süreci genellikle araştırma ve bilginin bir araya gelmesiyle oluşur. Bu yaratıcılık, başka alanlardaki yoğun okumalar, tartışmalar, iletişim ve öğrenme yaratıcı toplantılardan elde edilen tüm bilgileri içerir. Bu çabalar, kişinin probleme olan görüş açısının çeşitlenmesini sağlar. Bu yaklaşım, yeni ürün, hizmet ve iş yapma yöntemleri konusundaki girişim ve araştırmalara duyulan ihtiyacı güçlendirir. Yaratıcı araştırma sürecinde çeşitli alanlarda okumalar yapmak, öğrenmeyi paylaşımcı grup ve toplantılara katılmak, bilimsel seminerlere iştirak etmek, farklı yerleri gezip incelemek, konu hakkında diğer insanlarla görüş alış verişini yapmak, konuyla ilgili literatür taraması yapmak, her türlü detayın kaydedileceği yazılı veya elektronik cihazlar bulundurmamak ve merak duyulan alanda entelektüel bir birikim yapmak suretiyle yaratıcılığa ilişkin çok sayıda bilgisel alt yapı oluşturulabilir edinebilir (Yalazan, 2006: 27).

### **Konsantrasyon Aşaması**

Birey bu aşamada probleme konsantre olur ve üzerinde yoğunlaşır. Hazırlık aşamasında elde ettiği bilgilere ilişkin güçlükleri bertaraf etmeye çalışır. Söz konusu bu bilgileri değerlendirmeden önce hayalinde canlandırarak yaratıcı süreçte konsantre olmaya çalışır (Varoğlu, 1993: 4). Bilim adamları ve sanatçılar, konsantrasyon aşamasında dinlenmek, düşünmek ve eğlenmek için kendilerine zaman ayırarak başarıya ulaşan kişilerdir (Varoğlu, 1993: 5).

### **Dinlenme (Kuluçka) Aşaması**

Yaratıcı düşünürün akli, yeni bir düzen arayışı içinde olmasına rağmen, halihazırdaki zihin yapısı eski düzendedir. Yaratıcı bir düşünürün orijinal çözüme ulaşması için, kendisini geçici olarak içinde bulunduğu katı kavramsal kalıplardan kurtarması gerekir (Varoğlu, 1993: 4). Böylece toplanan bilginin sindirilmesi yoluna gidilip bilginin tam anlamıyla özümsemesi sağlanacaktır. Kuluçka aşamasında

sorundan çıkarak geriye doğru gidilir. Sorun zihnin irdelenmesine ve incelenmesine bırakılır (Üstündağ, 2002: 10). Bu aşama zorunluluktan kaynaklanır. Çoğu zaman başka işlerle uğraşmak zorunda olduğumuzdan ve dikkatimizin dağılmasından dolayı çalışmamıza ara vermek zorunda kalabiliriz (Yıldırım, 2003: 43).

Kuluçka aşamasında rutin ve zihni dinlendiren aktivitelere girişmek (çim kesme, ev boyama), düzenli olarak egzersiz yapmak, oyun oynamak (spor yapmak, bulmaca çözmek), uyumadan önce problem ya da proje hakkında düşünme, meditasyon yapmak, kısa süreli geziler yapmak ve rahatlamak yardımcı basamaklara örnek olarak verilebilir (Akın, 2001: 21-22)

### **İlham Aşaması**

Bu aşama sorunun çözümünde kullanılacak yeni yöntemin birden farkına varılmasıdır. Bu aşama sorunun çözümünü oluşturacak parçaların bir araya geldiği ve bütünleştiği ani bir parlamadır. Problem ne olursa olsun, çözümün herhangi bir anda ve hiç düşünülmediği bir sırada ortaya çıkmasıdır. Bu aşamada, sürekli gerilim içinde olan araştırmacı bir anda buluş ışığının zekasını aydınlattığını ve çözüme ulaştığını fark eder. Bu aydınlanmaya literatürde “ani pırıltı” adı da verilmektedir. Bu noktada sorun çözüme kavuşmaktadır. İlham, insana hiçbir uğraş vermeden gelmez. Bu yönüyle ilham, dikkatli ve kendini vererek çalışmanın bir ürünüdür (Arık, 1990: 131). Fikirsiz oluşum sürecini hızlandırmak için konuyla ilgili gün içerisinde bazen hayaller kurmak, hobileri uygulamak, sakin bir çevrede çalışmak (ofis yerine evde çalışmak), problemi geri plana atmak, gece geç saatteki ya da sabah erken saatteki fikirleri kaydetmek için baş ucunda bir not defteri bulundurmak, çalışırken mola vermek, kullanılan başlıca metotlardır (Akın, 2001: 22).

### **Doğrulama-Değerlendirme Aşaması**

Yaratıcılığın son aşaması olan doğrulama ve değerlendirme aşaması çözümün geçerliğinin bilinçli bir şekilde gerçeğe ve problemin gereklerine uygunluğu açısından test edildiği aşamadır. Çünkü bir anlık “ilhamların” etkisiyle bize parlak çözümler gibi gelen birçok fikrin, ayrıntılı bir şekilde incelenmesi sonunda, çarpıcı aksaklıklara sahip olduğu görülmüştür (Arık, 1990: 131). Yeni fikir ve görüşlerin çok azı mantığın yargılanmasından ve her ilhamdan sonra ortaya çıkan “acaba?” sorusundan olumlu puan alabilir. Birey bu aşamada, yaratıcı çözümün geçerliğini

kanıtlamaya çalışır. Bu bağlamda tetkik, delilleri toplama ve değerlendirme, mantıksal açıklamalar yapmak izah ve yeni fikirlerle deneme işlemlerini yapmaya çalışır. Doğrulama, kararlılık gerektirir. Çünkü yeni fikirlerin çoğu, uygulanamazmış gibi reddedilebilir(Akın,2001:22).

Son basamakta, çözümün geçerliliği bilinçli bir şekilde gerçeğe ve problemin gereklerine karşı test edilmelidir. Çünkü bir anlık ilhamların etkisiyle bize parlak çözümler için gelen birçok fikrin, ayrıntılı bir şekilde incelenmesi sonunda çarpıcı aksaklıklara sahip olduğu görülmüştür (Arık,1990:131).

## **2.6. Bireysel Yaratıcılık:**

Örgütsel yaratıcılık, bir etkileşimin sonucudur. Bu etkileşimin ana parçaları ise bireysel yaratıcılık, grup yaratıcılığı ve örgütsel özelliklerdir. Bireysel yaratıcılık; bilişsel düşünme biçimi, yetenek ve isteklendirme gibi bireysel özellikleri kapsar (Yılmaz ve Izgar, 2009: 944). L. Engle ve L. Snellgrove, yaratıcı kişileri: "Problemlere yeni çözümler arayan ve yeni yöntemler bulmaya çalışan kişiler olarak nitelendirmektedirler. Böylece yaratıcı kişiler hedeflere varmak için yeni ve daha iyi yöntemler bulmaya çalışan kişiler olarak önem çıkmaktadırlar. Bu kişiler düşünceleri ile kendileri ve toplum için yeni bir şey ortaya koymaya çalışmaktadırlar (Çavuşoğlu, 2007: 34).

Yaratıcı bireyler, çok sayıda fikri hızlı ve farklı olarak oluşturabilirler. Kavramsal esnekliğe sahip olup, yaklaşımlarını ve örneklemelerini kolayca değiştirebilirler. Belirsizliğe karşı daha hoş görüldürler. Önceden hesaplanmış riskleri alabilme gücüne sahiptirler. Duygu ve heyecanlara açıktırlar. İçsel motivasyon sahibi, işinde yoğunlaşabilen ve başarısızlık korkusundan uzak olan kişilerdir. Bu kişiler aynı zamanda ön sezgili, hayal gücü kuvvetli, deney ve tecrübeye açık, meraklı ve yorumlayıcıdırlar. Bireysel yaratıcı kişiler karşıt fikirleri değerlendirerek kabul edebilirler. Kalıplara, alışılmış uygulamalara karşı çıkan bu bireyler, yeni bir çözüme ulaşıncaya kadar var olan düzeni yıkıp, yeni bir düzen kurma eğilimindedirler. Eylemlerinde, düşünme ve karar vermede bağımsızdırlar. Yaratıcı insanlar bağımsız ve özerktirler. Özgüven sahibidirler. Israrcı, baskın, saldırgan ve kendi kendine yeterli kişiliğe sahiptirler. Problemlere karşı duyarlı ve yapıcı olup, eleştireci kişiliğe sahip olmaları nedeniyle tatminsizdirler. Son olarak

yaratıcı bireyler seçici, sabırlı, başarılı ve verilen işi sonuçlandırabilen kişilerdirler ( Yalazan, 2006: 29).

Barker, yaratıcı bireyin özelliklerini açıklarken yaratıcı bireylerin; kişisel estetiğe, problem arama yeteneğine, zihinsel hareketliliğe sahip, risk almaya istekli, kendi yaptığı işe nesnel yaklaşabilen ve öz motivasyon sahibi olduklarını belirtmektedir. Barker'e göre yaratıcı bireyin özellikleri aşağıda kısaca ele alınmaktadır:

- Kişisel estetiğe sahiptir: Karmaşıklığı basitleştirme dürtüsüne sahiptir. Kalıpları bağlantıları ve benzerlikleri bulmaya çalışır. Asimetri ve belirsizlik konusunda büyük tahammül gösterir.
- Problem arama yeteneğine sahiptir: Yanıtsız kalmış sorular araştırır. Problemlerin en zoruyla tercih eder. Bir sonraki meydan okumanın, bir sonraki bilmeceyi ne olacağı konusunda doyumsuz bir merakı vardır. Araştırma yapmayı sever.
- Zihinsel hareketliliğe sahiptir: Belirli bir duruma çok çeşitli açılardan bakabilir. Fikirleri ters yüz eder. Ardışık varsayımları birbirinden ayırabilir. Değişik durumları alışılmadık imgelere veya kelime oyunlarına başvurarak açıklar.
- Risk almaya isteklidir: Tehlike içinde yaşamayı sever. Keşfedilmeyi bekleyen bilinmeyenleri arar. Yetkinliğin sınırlarını zorlamaktan hoşlanır.
- Kendi yaptığı işe nesnel yaklaşabilir: Yaptığı iş konusunda başkalarının fikirlerine başvurur. Eleştiri kabul eder ve bunlardan sonraki çalışmalarında yararlanır. Geri bildirimlerle beslenir.
- Öz-motivasyonu vardır: İş yapmak kendi başına bir amaçtır. İşe tutkuyla bir şeyler yaratmak için yaklaşır. Performansın dış motivasyon biçimlerinden etkilenmez. Gözetim altında tutulmaktan hoşlanmaz (Barker,2001:4).



## BÖLÜM 3

### ÖRGÜTSEL YARATICILIK

Günümüz dünyası son derece hızlı bir değişim içindedir. Örgütleri değişime zorlayan nedenler örgüt dışında ve çevrede bulunabileceği gibi, örgüt içinde de var olabilir. Örgütlerin gerek kendi iç yapılarından gerekse dış çevreden gelen değişime karşı öncelikle hayatta kalmak için uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu sayede bir yandan pazarın beklentileri gelişirken diğer yandan bu özellik bir çoğaltan etkisi yaratarak örgütleri daha yaratıcı olmaları yönünde uyarmaktadır. Çağdaş dünyada örgütler ya yenilik yapmak ya da yok olmak gibi iki seçeneğe bir durumla karşı karşıyadırlar. Örgütteki yüksek verimlilik ve etkinlik yenileştirilmiş yaratıcı yönetim çabalarıyla sağlanır (Çavuşoğlu, 2007: 53).

Örgütsel yaratıcılıktan söz edebilmek için, yeni bir fikir gerçekten yaratılmış olmalı, ama bu fikrin uygulamada pragmatik bir sonuç verebilmesi için aynı zamanda örgütsel düzeyde uygulanabilme yeteneğine sahip olması gerekir (Akgemici, Serif ve Çelik, 2001: 259). Örgüt içi ve dışındaki değişim kaynakları örgütü yeniden yapılandırmaya zorlamaktadır. Çoğu zaman değişime uymak yetmemekte, örgütlerin de yeni bir yaklaşım geliştirip, yaratma sürecine girmeleri gerekmektedir. Bu süreçte sorunların çözümünde mevcut yöntem ve yaklaşımlara başvurmak yeterli olmayacaktır. Örgüt sorunlarının giderilmesinde daha etkili yöntemlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için de yaratıcı yaklaşımların ortaya konulmasına ihtiyaç vardır (Savieski, 2004: 80).

#### 3.1. Örgütsel Yaratıcılığın Tanımı ve Önemi

“Yaratıcı örgüt” kavramı, son yüzyılda üzerinde en çok dikkat çekilen kavramların başında gelmektedir. Bu yüzyılda insanlar örgütlerde yaratıcılığı bir “antitez” olarak düşünmüşlerdir. 19. yüzyılda yaratıcılık, çok yoğun biçimde bireysel bir ürün olarak düşünülmekteydi. Giotto gibi sanatsal bir yenilik, Newton gibi bilimsel bir ilke ve Napolyon gibi askeri bir strateji, yeni bir düşünce sistemi ya da Ford gibi yeni bir endüstri ürünü özgün kişilerin imgelerinden ayrı tutulmaktaydı. Katz ve Kahn çağımızda yaratıcı tip eylemlere duyulan örgütsel gereksinmenin kaçınılmaz ve sürekli bir gereksinme olduğunu ifade etmektedirler. Onlara göre hiçbir örgütsel plan, işleyiş sürecindeki tüm olasılıkları önceden kestiremez, bütün

çevresel değişiklikleri tam ve kusursuz göremez, bu yüzden de tüm insan farklılıklarını yetkin bir biçimde denetleyemez. Araştırmacılar, yaratıcı etkinlik, gönüllü işbirliği ve yenilik doğurucu davranışların örgütsel ortamda insan kaynaklarının geliştirilmesi için çok önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yalnızca yönetmeliklerde geçen davranış koşullarına dayanan bir örgüt, kırılğan bir sistemdir (Savieski, 2004: 80).

İnsanların tek başlarına çözemedikleri sorunları örgütlenerek çözmeleri sonucu, yaratıcı sorun çözme, örgütlerin temel gereksinmesi haline gelmiştir. Örgütler, bu amacı gerçekleştirmek için şu varsayımlarla yola çıkmaktadırlar (Rasulzada ve Dackert, 2009:192):

- Yaratıcılık, tüm insan örgütlerinde rastgele biçimde dağıtılmıştır. Kimi insanlar diğerlerinden daha yaratıcıdır, fakat her insanda yaratıcılığın birçok faktörleri bulunabilir.
- Yaratıcılık, belli düzeyde fark edilebilir, teşhis edilebilir, sınanabilir ve ölçülebilir niteliktedir.
- Uyarlanmış eğitim yöntemleri ve deneyimlerle yaratıcılık geliştirilebilir.
- Yaratıcılık yeteneği, belli sınırlar içinde özendirilebilir, ödüllendirilebilir, ortaya çıkarılabilir veya yok edebilir.
- Örgüt içinde üyeler büyük ölçüde, yönetici ve liderlerinden yaratıcılık konusunda rehberlik alırlar.

Yaratıcılık, herhangi bir işte bireyin çalışmasının sınırlanmadığı, insanların duygularının, karar verme yeteneklerinin, hayal kurma güçlerinin, esnek düşünmelerinin ve ruhsal güdülenmelerinin en fazla kullanıldığı durumlarda oluşur. Yaratıcılıkta eş ve zıt anlamları birlikte düşünme vardır. Verileri akıllıca düzenleme, esnek yaklaşımlarla problemi çözme ve ortaya özgün bir ürün koyma yaratıcılıkla ilgilidir. Genel olarak yaratıcılık , “sorunlara, aksaklıklara, bilgi eksikliklerine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, güçlüğe çözüm arama ve kestirimde bulunmak” olarak tanımlanmaktadır (Balay, 2010: 54). Yaratıcılık, insanın problem çözme yeteneği ya da yeni bir ürün geliştirme kapasitesidir. Yaratıcılık sadece yeni bir şeyler ortaya koymak değil, aynı zamanda ilgisiz gibi

görünen iki ya da daha düşünce arasından farklı bir noktaya gelmektir (Çavuş, 2006: 83).

Yaratıcılık çalışmaları incelendiğinde yaratıcılığın bireysel bir eylem olduğu, birey ve grupların yaratıcı düşünce ve ürünlerinin örgüt ortamında yaratıcı süreçleri etkilediği gözlenmektedir. Örgütsel yaratıcılığı, kompleks sosyal sistemlerde birlikte çalışan bireyler tarafından geliştirilen yeni ve değerli ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreçler olarak tanımlayabiliriz. Bireyin yaratıcı davranışı ve bu davranış sonucu çıktığı örgüt ortamında oluşacağı için yaratıcılık örgütseldir ve ancak örgütte yaratıcı bireylerin istihdamı sonucu oluşur (Savieski, 2004: 81).

Yaratıcılıkla ilgili tanımlar bir bütün olarak ele alındığında örgütsel yaratıcılığın genellikle “orijinal düşünme”, “yenilik yapma”, “risk alma”, “farklılık yaratma”, “bilinenin ötesine geçme”, “alışılmış olanı terk etme” ve bunları bir ölçüde “diğerleriyle paylaşma” süreci olduğu anlaşılmaktadır. Bu süreçte bilinene, tekrara, alışılmışa, kurallara ve sınırlara yer olmadığı görülmektedir (Balay, 2010: 46).

### **3.2. Yaratıcı Örgütün Özellikleri**

Yaratıcı bir örgüt için gerekli ön koşullar, yaratıcı bir lider ve yaratıcı bir ortamdır. Örgütlerde bireylerin yaratıcılık yeteneklerini ortaya koymalarına fırsat veren en iyi koşul, kendini ifade etmeye imkan tanıyan ortamdır. Yaptığı işe bireyin kendinden bir şey katması ya da kendini ifade etmesi bir ödüllendirmedir. Buna imkan tanıyan örgütlerde bireyler kendi yaratıcı güçlerini işe yansıtabilirler. Yaratıcılığı özendirilen bir örgütün özellikleri şöyle sıralanabilir (Sungur, 1992: 88):

- Sağlıklı bir yöneten yönetilen ilişkisi
- Açık iletişim sistemi
- Etkin destek ve işbirliği
- Yüksek düzeyde yaratıcı işgören
- Yeterli kaynaklar
- Eleştiriden kaçınma
- Yeniden yönetim anlayışı

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki yaratıcı birey ile yaratıcı örgütün özellikleri birbirine benzemektedir. Bu çerçevede yaratıcı bir örgütün temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çavuş, 2006: 95-96):

- *İletişim kanalları açıktır:* Örgütteki fikir ve öneriler ile bunların değerlendirilmesi için fırsatlar vardır. Örgüt, dış kaynaklarla ilişkileri de teşvik etmekte, böylece örgüt-çevre etkileşimi sağlanmaktadır.

- *Örgüt, bünyesinde yer alan değişik özellikteki kişilerden yararlanır:* Sorun yaratıcı çözümler sağlamak amacıyla uzmanlığa dayalı işgören istihdamını önemser.

- *Terfiler liyakat esasına göre yapılır:* Üretilen görüşler sadece liyakata göre değerlendirilir. Statüye ve görüşlerin nasıl oluştuğuna dikkat edilmez.

- *Temel araştırmaya yatırım yapar:* Esnek ve uzun vadeli planları vardır. Yeni fikirlerle uğraşır, fakat bunlar hakkında önyargıda bulunmaz, her fikre bir şans tanır.

- *Merkeziyetçi olmayan bir yapıya sahiptir:* Yanlışları düzeltme konusunda zaman ve çaba harcar, risk yüklenmeyi ve toleranslı davranmayı amaçlar. Çalışanların sorun seçimi ve bunları kabul ettirme çabaları örgüt açısından heyecan vericidir. Çalışanlar değişik görüşleri serbestçe tartışırlar.

- *Özgün ve farklı olma amaçları vardır:* Diğer örgütlerin izleyicisi olmayı sevmez. Değişik görüşlerin oluşabileceği bağımsız üniteler ve fırsatlar yaratır. Her şeyden önce örgütsel yaratıcılık için unutulmaması gereken şey, örgütün bünyesinde çalıştırdığı personelin yaratıcı yeteneklerini kullanmaktır.

Örgüt için en iyi strateji, örgütü yaratıcı bireylerle donatmaktır. Bunu deneyenler, bu sürecin çok güç olduğunu bilmektedirler, çünkü yaratıcı bireyler sayıca çok azdır. Bu bireyler aynı zamanda yüksek düzeyde hareketli, bağımsız ve doyum arayan kişilerdir (Tüzel, 1999:119-121). Hızla değişen çevreye uymak ve daha yaratıcı olmak için örgütlerin titizlikle izlemesi gereken kurallar şöyle sıralanabilir (Çavuşoğlu, 2007: 66):

- Örgütsel yapılanmayı basitleştirmek ve esnek hale getirmek.
- Örgütsel ve bireysel girdileri en yüksek düzeye çıkarmak.
- Örgütü canlandırmak için yaratıcı, sürükleyici bireyler kullanmak.
- Yenilikçi davranışları ödüllendirmek.

Örgütsel yaratıcılık için en iyi koşul, özgürlük ve kendini ifade edebilme ortamıdır. Örgütte çalışan bireylerin temel trajedisi, bireysel girişim ve yaratıcılıklarının örgütsel yapıya uydurulmaya çalışılmasıdır. İş yaşamında yıllar boyu yapıyı bireye uydurmak yerine, bireyler yapıya uydurulmaya zorlanmış ve bu yüzden yaratıcılık sistemli bir şekilde bastırılmıştır. Bireyler kendileri için önceden hazırlanmış rollere uydurmak yerine, gerçek bireyler olarak kabul edilip, sistemin merkezine alınmalıdır. Yaratıcı örgüt özelliklerini geliştirmek için yöneticilerin aşağıdaki hususlara özellikle dikkat etmeleri gerekmektedir (Yılmaz ve Izgar, 2009: 947):

- Bireylere yeni fikirleri açıklama ve düşünceleri yaşama aktarma konusunda imkan verilmelidir.
- İşgörene örgütün iç yaşamını değiştirme ve buna ilişkin projeler yapma hakkı verilmelidir.
- İşgörenler yönetimin kural ve geleneklere dayalı yapısına uymaya zorlanmamalıdır. Tam tersine, bir ölçüde belirsizlik yaratarak yaratıcılıklarını sınamalarını ve örgütsel gelişime katkı yapmalarına izin verilmelidir.
- Daha özgürlükçü, kendini ifade etmeye olanak tanıyan ve kendi kararlarından yola çıkarak örgütsel gelişime katkı sağlayan bir çalışma ortamı yaratılmalıdır.
- Görece, esnek normlara ve değerlere sahip ve işgörene çekici gelebilecek bir iş ortamı yaratılmalıdır.

Örgütte yaratıcı başarıyı artırmanın tek yolu, sosyal ortamda bireysel özgürlüğü en üst düzeye çıkarmaktır. Bireysel özgürlükler, yaratıcı fırsatların herhangi bir grup ya da kişi tarafından tekelleştirilmemesi için güvence altına alınmalıdır. Örgütte sorumsuz bireycilik ve kör uyumculuk arasında bir yerde uygun yaratıcılık koşulları sağlanmalıdır.

Yaratıcı örgütler, değişik özellikleri bulunan kişilerden faydalanır. Problemlerin çözümünde yaratıcı düşünebilen personeli işe alır. Liyakat esasına göre personeli değerlendirir. Temel araştırmalara yatırım yapar. Esnek ve uzun vadeli plânlara yapar. Yeni fikirlere kapı açar. Orijinal ve değişik amaçlara yönelir. Kendi

liderlerini yetiştirir ve farklı liderlerin uygulamalarını takip eder. Yeni görüşleri teşvik eder ve yaratıcı eylemleri yaratıcı olmayanlardan ayırır (Zel ve Mert, 2000: 72). Yaratıcı örgüt ortamı; uygun personelin istihdamı ve meslekî gelişimin sağlanması, süreçlerin iyileştirilmesinde işgörenlerin düşüncelerinden istifade edilmesi, yaratıcı bireyler ve ekipler için uygun çalışma sisteminin oluşturulması ve göreve yönelik olarak örgüt yapısının yaratıcılığa imkân verilmesi ile sağlanabilir. Bu bilgilerden de anlaşılacağı gibi yaratıcı bireyler ancak yaratıcılığı serbest bırakan örgüt ortamlarında meydana gelir. Yaratıcı bireyler; sorunlara karşı duyarlıdır, ifadeleri düzgün ve akıcıdır, esnektirler, düşünceleri özgündür ve meraklıdır. Bu kişiler, duygularını ve bilinçaltılarını çok rahat açığa vururlar, yaratma konusunda istekleri yüksektir, başarısızlıktan korkmazlar, sebatlıdır, yeterli bilgiye sahiptirler, bellekleri güçlüdür, hayal kurma güçleri yüksektir, analiz ve sentez yetenekleri güçlüdür, belirsizliğe karşı hoşgörülüdürler, sezgi güçleri ve seçicilik dereceleri yüksektir ve sorunun çözümü için sürekli arayış içerisinde dirler (Sungur, 1996: 88).

Yaratıcılık ve yenilikçiliği gelişmiş bir örgüt yapısının, bürokratik örgüt yapısı olmadığı kanıtlanmış bir gerçektir. Bürokratik örgüt yapısındaki biçimsel ve hiyerarşik yapı, yaratıcı eylemin ortaya çıkmasını engeller. Yaratıcılık, yeni, farklı fikirlerin cesaretlendirildiği, hata ve başarısızlıkların hoş görüldüğü, işbirliği ve dayanışmanın olduğu, esnek, biçimsel olmayan, katılımcı yapılarda, yani organik yapılarda oluşur ve gelişir. Çünkü, yaratıcı bireyler kendini gerçekleştirme gereksinimi yüksek, görev odaklı ve başarı için işin yapılmasına yönelik konularda özerk ve özgürlüğe sahip olması gereken kişilerdir. Örgüt için yaratıcı sonuçlar sağlayabilecek olan bu kişiler, ancak organik örgüt yapısında yaratıcı eylemlerini gerçekleştirebilecek ve örgüte rekabet avantajı sağlayabilecek yenilikçi kişilerdir (Çekmecelioğlu, 2002: 562). Yaratıcılık ile sağlanmak istenilen, bürokrasinin aşırı rasyonellik, uygunluk ve performans beklentilerini dengeleyerek değişime uyum sağlamaktır. Örgüt yapısı yaratıcı ve yenilikçiliği sağlamada önemli bir yere sahiptir. Katı ve sert bir yapının örgütsel yenilikçiliği engellediği, katı yönetsel prosedürleri, kural ve yakından denetimi içeren örgütsel kontrolü öne çıkardığı söylenebilir (Shalley ve Gilson, 2000: 216).

### **3.3. Örgütlerde Yaratıcılığı Engelleyen Unsurlar**

Örgütsel yaratıcılığı engelleyen bir çok faktörden söz edilebilir. Yaratıcılığın en büyük engellerinden birisi, kişilerin çalıştıkları kurumlarda karşılaştıkları sorunlardır. Örgütsel yaratıcılık engelleri; değişmeden kalmaya direnen bir yönetim, eski modellerin baskısı, hiyerarşinin üst kademelerinde yer alanların astlara yeterince güven duymaması ve kurulu düzene duyulan aşırı bağlılıktır. Bu tür örgütlerde moda olan şey, tartışılması güç toplumsal uyumculuğun savunmasını yapan basmakalıp yargılardır. Bunların yanısıra yaratıcılığı engelleyen diğer örgütsel faktörler şunlardır (Sungur, 1997: 276):

- Gelişmeyi engelleyen tutum ve davranışlar,
- Sürekli ve yapıcı olmayan özeleştiri,
- Geçmiş deneyim ve uygulamalarına aşırı bağlılık,
- Bireysel güvensizlik duygusu,
- Otoriter yönetim,
- Kusursuz olma isteği,
- Ciddi işler yapma isteği.

Baskıcı, hiyerarşi ile donatılmış, bürokratik yaklaşımli bir örgüt, yaratıcı bireylerin örgütten kaçmasına ya da yaratıcılıklarını iş dışında ifade etmelerine neden olmaktadır (Sungur, 1997:277).

### **3.4. Örgütsel Yaratıcılıkta Yönetmel Tutum ve Davranışlar**

Araştırmalarda örgütsel yaratıcılıkta önemli bazı yönetmel tutum ve davranışlardan söz edilmektedir. Bu yönetmel tutum ve davranışlar sırasıyla; meydan okuma, özgürlük, kaynaklar, sıcak takımlar, teşvik, örgütsel destek ve odaklaşma şeklinde ifade edilebilir.

#### **Meydan Okuma**

İçsel motivasyona sahip kişiler seçenek aramaya isteklidirler. Buldukları seçenekler, tabu sayılabilecek dokunulmazlıklar bile olsa onları sorgulayabilecek, değiştirebilecek, yerine yenilerini sunabilecek biçimde meydan okuma özellikleri içerirler (Amaible, 1998: 17-18). Bu tutum ve davranışlar, yaratıcı ve yeniliğin kabul edildiği örgütlerde normal karşılanır. Örgütlerdeki statüko çoğu zaman yaratıcılığı ve

yeniliği engeller. Meydan okuma, tutum ve davranışı aynı zamanda içsel motivasyonu da artırır. Bu tutumun, sorgulama, sorunlara kafa tutma içsel motivasyon gibi özelliklerinden dolayı yaratıcılığa ve yenilikçiliğe önemli denebilecek katkısı vardır. Düşünce yaratan takımlarda mevcut düzeni değiştirmeye aday insanlar bulunur, bu kişiler her şeye evet diyen değil, çoğu zaman aykırı düşüncelere sahip olan ve cesaretle meydan okuma özelliğine sahip insanlardır (Çavuşoğlu, 2007: 75).

### **Özgürlük**

Örgütlerde çerçevesi çizilmiş, tanımlanabilen, ulaşılabilir ve yapılabılır özel stratejik amaçların belirlenmesi, örgütsel yaratıcılığı arttırmaktadır. Örgütte çalışanlar yaratıcılıklarını daha iyi ortaya koyarlar. Örgütler insanlara tırmanacakları dağı gösterip, gösterilen dağa nasıl tırmanacakları konusundaki kararlarında onları özgür bırakırsa, iste o zaman insanlar yaratıcı olabilirler. Ancak amacın sık değişmemesi gerekmektedir. Amacın sıklıkla değişmesi yaratıcılığı kısaltmakta ve daraltmaktadır. Kötü yöneticiler amaçlarını sık sık değiştirirler ve bu yöneticilerin amaçları ölçülebilir değildir. Böyle durumlarda özgürlüğün bir anlamı kalmamaktadır. İnsanlara, işlerine nasıl yaklaşım gösterecekleri konusunda sağlanan özgürlük, onların sahiplenme güdülerini ve içsel güdülerini arttırarak yaratıcılıklarını harekete geçirmektedir. Örgütte çalışanların nereye gideceklerini göstermeden özgür bırakmak hiçbir işe yaramaz (Savi, 2003: 800).

### **Kaynaklar**

Örgütsel yaratıcılığı etkileyen finansman, zaman ve mekân gibi alanlardaki kararlar yöneticiler tarafından doğru olarak verilmelidir. Bu konularda verilecek kararlardan bazıları yaratıcılığı engelleyebildiği gibi, bazıları yaratıcılığı harekete geçirebilecek şekilde desteklenebilir (Amaible, 1998: 19).

Yaratıcılık zaman gerektirir. Bu zaman yeterli değilse, zamanı az veren yöneticiler yaratıcılığın önünde engel haline geleceklerdir. Yaratıcılık için yeterli düzeyde kaynak gerekmektedir. Yaratıcılığa aşırı kaynak ayırmak yaratıcılığı arttırmaz. Yaratıcılık için yeterli düzeyin altında kaynak ayırmak da var olabilecek yaratıcılığı engeller. Yaratıcılık için diğer bir kaynak da mekândır. Rahat mekânlar yaratıcılık için bir ihtiyaçtır. Çok rahat mekânlar yaratıcılığı destekler. Bu nedenle



yaratıcı ve yenilikçi örgütler için mekân önemli sayılan bir kültürdür. Ama bunun yanında bazı örgütler stratejiye, personele ve sistemlere verdikleri önem kadar mekâna önem vermezler. Ancak mekân eşittir kıdem denkleminin örgütlerin kan damarlarını tıkadığı anlaşılmıştır. Bazı örgütler eskiden yöneticilerine bölüştürdüğü yerleri, şimdi müşterileri ağırlamak için çalışanların bilgi ve esin kaynağını oluşturan kütüphanelere dönüştürmüştür. Artık günümüzde çalışma ofislerini rütbe temeline göre düzenleyen örgütler kaba örgütler olarak adlandırılmaktadır. Bilindiği gibi hiyerarşi rahat mekânların düşmanı olarak algılanmaktadır. Bunun için açık ofis sistemleri kabul görmeye başlamıştır. Eskiden örgütlerde gözetim ve denetim en çok yapılan iş idi. Günümüzde yaratıcılık ve yenilik önemli hale gelince düşünce üretmek, takım çalışması yapmak gibi işlevler yoğun ilgi görmeye başlamıştır. Dolayısıyla örgütler nasıl mekânlar kuralım ki çalışanlarımızın yaratıcılık ve yenilikçilikleri ortaya çıksın ve gelişsin diye düşünmeye başlamıştır. Bazı araştırmacılar, mekânları örgütün vücut dili olarak görmektedirler. Sonuç olarak yaratıcılık ve yenilikçiliğin mekânla ilişkisinin olmadığını söylemek pek doğru olmayacaktır (Amaible, 1998: 22).

### **Sıcak Takımlar**

Örgütlerde yaratıcı düşüncelerin doğması için buna uygun takımların tasarlanması gerekir. Grup içi girişimcilikte bu çok önemlidir. Oluşturulması düşünülen takımda hepsi aynı görüşte, homojen ve aynı perspektife sahip insanlar bulunursa yaratıcılık öldürülmüş olur. Belki söz konusu bu özelliklere sahip takımların moralleri yüksektir. Ama yaratıcı düşünce üretimi yok denecek kadar azdır. Oysa yaratıcı iklimin olduğu sıcak takımlarda bulunanların perspektifleri, bilgi birikimleri, uzmanlıkları yanında olaylara ve sorunlara karşı tutum ve davranışları da farklıdır. Örneğin; sekiz kişilik bir sıcak grup, farklı özelliklerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu grupların oluşturduğu bireyler özellikle ileri görüşlü, sorun çözücü, tabu yıkıcı, nabız yoklayıcı, zanaatçı, teknoloji, girişimci, çapraz geçişli özelliklere sahiptirler. Farklı özelliklerin bir araya gelmesiyle oluşan takımlar çalışırken şu dört hususa özellikle dikkat etmeleri gerekmektedir (Savi, 2003: 801):

- Takım üyelerinin heyecanla yakalamak isteyecekleri ortak hedefleri olmalıdır.

- Takım üyeleri zor anlarda dayanışma içinde olmalıdırlar.
- Takımın tüm üyeleri, diğer üyelerin düşüncelerini ve perspektiflerini bilmelidirler.
- Doğru kişilerden oluşan takımlar zor oluşur, ancak bu takımlar güçlüdürler

### **Teşvik**

Bazı örgüt yöneticileri başarıyı hiç takdir etmezler. Bu durum yaratıcılığın hareketini engeller, çünkü içsel motivasyonu arttırmaz. Yaratıcılığını ortaya koyan insanlar, yaptıklarından heyecan duyarlar. Ancak onlar yaptıklarının diğer insanlar tarafından da önemli olduğunun anlaşılmasını isterler. Bunun için başarılı yöneticiler, yaratıcı kişi ya da takımları takdir ederek zaman zaman onlara ödüllendirirler. Bu yöneticiler aynı zamanda sürecin başından itibaren işgörenleri izler, ortaya çıkan eserlerin önemini vurgular ve yaratıcı düşünceleri nasıl uygulayabileceklerini ve nasıl geliştirebileceklerini kendilerine sorarlar. Engelleyici yöneticiler bu tür yaratıcılıkları şüpheyle karşılarlar, hatta bunları tanımadıklarını söyleyebildikleri gibi, bu düşünceleri nasıl yok edebileceklerinin de hesabını yaparlar. Bazen de yaratıcılıkları sonuç vermeyen insanlar işten atılabilir ya da örgüt için bir kenara itilebilirler. Bu durumu gören diğer çalışanlar yaratıcılıklarını harekete geçirmekte cesaretli olamayabilirler. Yaratıcı örgütlerde hatadan da bir değer elde edilebileceği bilinmektedir. Bu gerçek tüm yöneticiler tarafından kabul edildiğinde örgütlerde bireysel ve takım yaratıcılıklarına gereken destek verilecektir (Özçer, 2005: 81).

### **Örgütsel Destek**

Burada anlaşılması gereken husus, örgütün tüm varlığı ile yaptığı destekten sonra yaratıcılığın daha çok artmasıdır. Sadece örgütün herhangi bir biriminin yaratıcılığa destek vermesi değil, tüm örgütün destek vermesi söz konusudur. Böyle bir iklimin yaratılmasında liderin önemli bir payı vardır. Örgüt için yaratıcılık önemlidir ve her türlü yaratıcı düşünce değerlidir ve ödüllendirilir. Aksi takdirde yaratıcı çabalar görmezden gelinerek, ödüllendirilmediğinde negatif düşünceler yayılmaya başlar ve içsel motivasyonu kırılmış, küskün işgörenler oluşmaya başlar. Bu iş görenler böyle zamanlarda yaratıcılık için heyecan ve enerjilerini kaybetmiş olurlar. Lider her şeyden önce yaratıcılığı desteklemek adına elindeki bilgiyi paylaşarak, işbirliğine gitmelidir. Bu durum çalışanların içsel motivasyonunu artırmaktadır. Öte yandan örgütteki didişmeler, gruplaşmalar, kavgalar ve

dedikodular çalışanları işten soğutmakta ve yaratıcılıklarını engellemektedir. Çünkü ortak hedef ve heyecan paylaşımı zayıflamaktadır (Özçer, 2005: 82).

### **Odaklaşma**

Yaratıcılık için motivasyon, bireysel ve örgütsel tutum ve davranışların yeterli olması, arkasından yaratıcılığın nerede, hangi alanda, ne tür işlerde yoğunlaşacağı bilinmelidir. Sorunlar listesi, yaratıcılığın hedef alanı olabileceği gibi sorun olmayan ancak iyileştirme adına yapılmak istenen değişiklikler de yaratıcılığın hedef alanları yani odak noktaları haline gelebilir. Yaratıcılıkta odaklanılacak bir konunun iyi tanımlanması, sınırlarının belli olması, yaratıcı gücü belirlenmiş hedeflere götürdüğü için başarıyı arttıracaktır (Kelley, 2002: 81). Aksi takdirde belirsiz hedefler, tanımlanmamış sorun ve alanlar gücün bir noktada yoğunlaşmasını engelleyecek ve yaratıcı gücün verimsiz kullanılmasını neden olacaktır.

Yaratıcılığın yoğunlaşabileceği alanları dört grupta toplamak mümkündür. Bunlar, yeni ihtiyaç alanları, değişikliklerden doğan ihtiyaç alanları, halen karşılanmakta olan ihtiyaç alanları ve sorunlardır (Özkalp, 2000: 455). Yaratıcılıkta odaklanılabilecek dört alan tüm örgütler için düşünüldüğünde örgütlerin yaratıcılık potansiyellerini sürekli aktif halde tutmaları gerektiği ortaya çıkmaktadır. Hiçbir sorun yaşamayan, her şeyin yolunda gittiğini söyleyen bir örgütte bile sorun olmadığı için incelenmemiş, yaratıcılık alanı olarak görülmemiş yerler de aslında sürekli yaratıcılığın odak noktaları olabilmektedir (Üstün, 2006: 26). Yönetimde yaratıcı düşüncenin ortaya çıkartılması için aşağıda belirtilen ilkeler doğrultusunda oluşmuş bir düşünce sistemi ile hareket edilmesi gerekmektedir (Sungur, 1997: 88):

- Aşırı yapılaşmanın önüne geçilmesi,
- Yaratıcı düşünceye sahip elemanlara önemli noktalarda yer verilmesi,
- İşgörenlerin özgür ve arzu ettikleri şekilde çalışmalarına imkân sağlanması,
- Yenilikçi davranışların ödüllendirilmesi,
- Çalışanlara örgütün iç yapısını değiştirmede söz hakkı verilmesi,
- Çalışma alanlarında istek ve yeteneğin ön plana çıkartılması,
- Esnek norm ve değerlere göre çalışanlara çekici bir iş ortamının yaratılması,

- Çalışanlara, kendi kararları doğrultusunda uygulama yapabilecekleri koşulların yaratılması,

- Elde edilen bireysel özgürlüklerin ve yeni statünün örgütün başındaki kişiler de dahil olmak üzere hiçbir grup ya da kişilerin tekeline geçmesine izin verilmemesi.

Yapılan çeşitli araştırmalarda üretken ve mutlu bir çalışma ortamı oluşturmak için liderlerin aşağıdaki özelliklere sahip olmaları gerektiği üzerinde durulmaktadır. Buna göre liderin (Koçel, 1999: 510-511):

- Çalışanların çoğunluğu tarafından kabul edilen biri olması,
- Eleştiriye ve yeni deneyimlere açık olması,
- İşine bağlılık duyması ve çalışanlarını sevmesi,
- Kendine güvenen, özgürlükçü ve sabırlı olması,
- Kısa ya da uzun vadede risk alabilmesi,
- En az denetimle işi yürütmesi,
- Yüksek bir enerjiye ve üretkenliğe sahip olması,
- Karşılıklı dayanışma örnekleri gösterebilmesi,
- Yaratıcı davranışları destekleyen ve özendirilen bir çalışma ortamı yaratması,
- Otokratik yönetim tarzından uzaklaşması,
- Çalışanlara, kendilerini kişisel olarak gelişmiş hissedebilecekleri işler vermesi,
- Savunmacı davranışlardan uzak, açık ve samimi iletişimin bulunduğu bir çalışma ortamı oluşturması,
- Çalışanların sadece krizleri çözen ve daima kısa vadeli sorunlarla uğraşan kişiler olmalarını önlemesi,
- Çalışanların, karşılaştıkları her sorunu, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri bir fırsat olarak değerlendirmesi,
- Yaratıcı davranışları ödüllendirmesi,
- Çalışanların yeni fikirleri denemelerine imkan verecek belli bir hata payını kabul etmesi,
- Çalışanların hata yapma korkularını gidermesi ve yeni fikirlere daima olumlu yaklaşım göstermesi beklenmektedir.

### 3.5. Örgütsel Yaratıcılığı Olumsuz Etkileyen Etmenler

Yaratıcılığı olumsuz olarak etkileyen faktörlerin başında bireyin kendine güven duymaması ve eleştiriden korkması gelir. Yaratıcı bireyler kendilerine güven duydukları ve eleştirilerden korkmadıkları sürece bu özelliklerini ortaya koyabileceklerdir. Burada yöneticiye çok önemli görevler düşmektedir. Yaratıcılığın ortaya çıkmasına olanak sağlayan lider davranışları geliştirilmelidir. Geçmiş alışkanlıklar ve yerleşik bilgiler yeni değerler yaratmada olumsuz etkide bulunabilir. Bu etki bireyin yeni bir sorunla karşılaştığında önceden uygulanan çözüm yollarını uygulama eğilimi ile kendini gösterir. Eleştirinin niteliği ve dozu da yaratıcılık açısından çok önemlidir. Yapıcı nitelikte eleştiri genellikle kişiyi yeni çalışmalara yöneltirken, yıkıcı ve yoğun eleştiri ise geri çekilme ve vazgeçmeye itebilir. Bireyin yakın çevresindekiler tarafından övülmesi ve cesaretlendirilmesi de yaratıcılığın ortaya çıkmasında ya da artmasında rol oynayabilir (Yıldırım, 2003: 57).

Yöneticilerin birçoğu yaratıcı insanların yaratıcı fikirlerinin etkisiyle örgüt içindeki ortamın bozulacağı ve kontrolün kaybolacağı endişesini duyarlar. Hatta bu endişe ile bilerek ya da bilmeyerek yaratıcı bireylerin bu önemli yeteneklerini engelleyip köreltirler. Oysa yöneticiler uygunluğa karşı yaratıcılığı teşvik ederek daha yararlı sonuçlar alabilirler. Bilindiği gibi örgüt içinde grupların oluşması kaçınılmazdır ve grup içinde de hemen herkes tarafından kabul gören görüşler hakimdir. Bir birey bu görüşlere aykırı görüş açıklarsa ya da karşı gelici davranışlarda bulunursa büyük bir olasılıkla grup dışına itilmek suretiyle cezalandırılır. Bu durum aynı zamanda genel görüşlere uygun davranmanın ödüllendirildiği anlamına gelir (Yıldırım, 2003: 110).

İkisi de aynı olan kişilerin yalnızca birisine ihtiyaç vardır. Aynı olmakla yaratıcı bir iş yapılamaz, yaratıcılığın özü farklılıklara değer vermektir. Yaratıcılık için uygun bir ortam sağlamayı düşünen bir yönetici, her fikrin değerli olduğunu kabul etmekle işe başlayabilir. Bu ön kabul yeni fikirlerin ortaya çıkmasını ve yöneticiye gelmesini sağlayacaktır. Yönetici, yaratıcılığın değer verilmesi ve ödüllendirilmesi gereken bir şey olduğunu örgütte çalışan herkese açıklamalıdır. Böylelikle yönetici, grup normlarının bu yönde gelişmesine katkıda bulunabilir. Bu ise, grupların bireyler üzerinde yaratma faaliyetlerini arttırıcı nitelikte bir baskı

oluşturur. Bu da yaratıcılık ve yenilik açısından istenen bir gelişmedir (Covey, 1998: 293).

Yaratıcılık konusunda yöneticiye düşen görevlerden biri de yaratıcı bireylerin oluşturdukları fikirleri eleştirirken kullandığı üslûba dikkat etmesidir. Bu alanda kendini geliştirmiş bir yöneticinin yapacağı iş, yeni bir fikir ortaya koyan kişinin moralini bozmadan, kırıcı olmadan o düşüncenin olumsuz yönlerini belirtmek ve böylece onu ikna etmektir. Bu şekildeki bir davranışla yaratıcı bir birey kendisinin desteklendiğini, düşüncesinin gerçekten değerlendirildiğini düşünmeye başlar. Bu da gelecekte yeni fikirler geliştirmeye sonuçlanır. Burada önemli olan, eleştiri yapmaktan sakınmak değil, yerinde ve yapıcı eleştiri yapmaktır. Yönetici, yeni fikirlere hayır dememekle, bu yeni fikirlerin eksik ve kusurlu yanlarını öne çıkarmayı düşünmemekle, işlerinin yoğunluğunu bahane ederek iletişimi reddetmemekle yaratıcılığı teşvik edebilir. Yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayıcı çalışmaların desteklenmesi ve uygulanması ancak yönetime, özellikle de yaratıcı yöneticilere bağlıdır (İlgar, 2000: 202).

### **3.6. Örgütsel Yaratıcılık Boyutları**

Bu bölümde örgütsel yaratıcılığın *bireysel*, *yönetsel* ve *toplumsal* yaratıcılık boyutları üzerinde durulmaktadır (Balay, 2010: 47-51):

#### **Bireysel Yaratıcılık Boyutu**

Sorunlara duyarlı, akıcı düşüncelere sahip, özgün düşünceleri olan ve düşüncelerinde esnek olan girişimci insan tiplerinin yaratıcı kişilik özellikleri vardır (Genç, 2007: 294). Bazı insanlar da açıkça, yaptıkları işten zevk almada veya mücadele gerektiren bir iş yapmada diğerlerine göre daha fazla içten güdülenirler (Amaible, 1997: 40). Bu gerçeğe göre bireyler, yaratıcılık yönünden farklı özelliklere sahiptirler. Yüksek düzeyde yaratıcı bireyler genellikle diğerlerine göre daha farklı değerleri, amaçları, yaklaşımları ve stilleri olan bireylerdir (Whatmore, 1999: 4). Yaratıcılık, sorunlara karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, bunlara ilişkin çözümler arama, tahminlerde bulunma, çözümleri uygulama, bunları değiştirme ya da yeniden sınıma, daha sonra da net sonucu ortaya koymadır (Sungur, 1997: 20).

Belirsizliği hoş görme gibi diğer özellikler de bireysel yaratıcılıkla ilişkili olmasına karşın, bireysel yaratıcılığın en açık davranış göstergesi kişisel esnekliktir. Bu, mevcut gerçeklere ilişkin merakları için bir kimsenin kendi davranışlarını değiştirme yeteneğinde olmasıdır. Davranış değişikliği, öğrenme göstergesidir. Bireyler davranış değişimini daha geniş alanlara kadar genişletebilecek alışkanlıklar geliştirdiklerinde, örgüt de davranış çeşitliliği gösterebilen bir yapıya kavuşabilecektir (McGill, Slocum ve Lei, 1992: 12). Yaratıcılık, öğrenme için gerekli beceri ve yetenekler içinde hem en fazla kabul göreni hem de en zor gelişenidir. Yaratıcı insanlar sürekli bir öğrenme hali içinde yaşarlar. Yaratıcılık, sahip olunan bir şeyden çok bir süreçtir. Yaşam boyu süren ve sonu olmayan bir disiplindir. Yüksek kişisel yaratıcılığa sahip insanlar, bilgisizliklerinin, yetersizliklerinin, yetişme alanlarının had safhada bilincinde olup, derinden bir özgüven duygusuna sahiptirler (Senge, 1993: 159).

Mükemmel olarak nitelendirilen örgütlerin temel özelliklerinden biri de, insanlar aracılığıyla verimlilik sağlamak ve çalışanları yaratıcı çalışmaya yöneltmektir (Peters ve Waterman, 1987: 49). Gerçekten de son yıllarda giderek işgörenlerden daha önce hiç olmadığı kadar çabuk ve yaratıcı sonuçlar üretmeleri ve göreceli olarak yaratıcılığa yöneltici yeni görevler üzerinde yoğunlaşmaları istenmektedir (Whatmore, 1999: 11). Buradan anlaşılacağı üzere bireysel yaratıcılık, örgütsel yaratıcılığın temel ögesidir. Örgütsel yaratıcılık, işbirlikçi çalışma yoluyla değerli yeni ürünler, hizmetler ve düşünceler yaratan karmaşık bir sistemdir. Yazarlar örgütsel yaratıcılığın etkileşime dayalı bir süreç olduğunu ve grup özellikleri ile örgütsel yapı olmak üzere iki temel bileşene dayalı olduğunu ileri sürmektedirler (Chang ve Chiang, 2007: 3). Bu bilgilere göre bireysel yaratıcılıkla örgütsel yaratıcılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, bireysel yaratıcılık, belli koşullar sağlanmadan örgütsel yaratıcılığa dönüşemez. Bu koşullar, destekleyici bir iklim, olumlu iletişim becerilerinin olması, fazla kontrol uygulamamak ve kaynaklara serbestçe ulaşma ve kullanmadır (Kwasniewska ve Necka, 2004: 194). Konuyla ilgili başka bir araştırmada da iş ortamında bireysel yaratıcılığın, örgütün üç önemli ögesiyle yakından ilişkili olduğu bulunmuştur. Bunların sırasıyla, örgütsel yenileşmeye güdüleme, kaynaklar ve yönetsel uygulamalar olduğu ifade edilmiştir (Amaible, 1997: 52-54).

## **Yönetmel Yaraticılık Boyutu**

Yöneticiler, rekabetçi bir ortamda örgütün amaçlarını başarabilmek için sorunlara yaratıcı çözümler geliştirmek zorundadır. İşgörenlerin yaratıcı, yenilikçi ve girişimci eylemlerinin harekete geçirilmediği bir yönetimde örgütsel koşullar değişime uyumu zora sokar (Tunç, 2007: V). Örgütsel yaratıcılığın yönetmel koşulları, yöneticinin örgüt çalışanlarına yaratıcı yetenekler kazandırma özelliğidir. Bunun tersi tutum ve uygulamalar yaratıcı yetenekleri öldürür ve kişiyi çaresizliğe iter (Genç, 2007: 294). Örgütsel çevre ile bilgi düzeyi bireyin örgütsel yaratıcılık davranışını etkiler. Yüksek düzeyde yaratıcı özelliklere sahip örgütler, karmaşık sosyal ve politik sistemler kadar, yüksek düzeyde bilgi ve tekniklere de sahiptirler. Örgütler, yaratıcılığı, yenilikçiliğe dönüştürme isterler. Bunun için örgütsel yaratıcılığı grup ve örgüt düzeyinde bütünleştirmeye çalışırlar (Chang ve Chiang, 2007: 3-4).

Yaratıcılık, yeni bir düşünce ve fikir üretme; yenilik ise üretilen fikrin yeni bir ürüne, hizmete veya üretime dönüştürülmesidir (Şimşek, 1996: 317). Buna göre yaratıcılık, yeni bir şey ortaya çıkarmak ise, yenilik de bu yeni şeyi uygulamaya koymayı ifade eder. Yaratıcılık, herhangi bir konuda mevcut durumu geliştirmek ve herhangi bir düzeyde yenilik getirmek amacıyla kullanılır. Yenilik kavramı ise değişim ve gelişim ile de ilgilidir. Değişim, yeni şeylerin ortaya çıktığını, gelişme ise bu yeniliklerin olduğunu anlatır (Yıldırım, 1998: 121-122). Ancak bütün bunlar için uygun bir örgüt ortamı gereklidir. Bir örgütün, çalışanlarının düşüncelerinden tam olarak yararlanabilmesi hem yaratıcı hem de yenilikçi işgörelere gereksinimi vardır. Yaratıcı düşünceler yenilik şeklinde uygulamaya konmadıkları sürece örgütsel etkinliğe katkı sağlamaz. Bunun için örgütlerde yaratıcılık yönetiminin hem yeni şeyler üretmeyi hem de yenilik yapmayı bir arada götürmesi gerekir. Örgütsel yaratıcılığın yönetimi için, her şeyden önce yeni ve farklı bir düşünce ve bakış yaratılmalı, daha sonra bu düşünce veya bakışın örgütsel düzeyde uygulanabilir hale dönüştürülmesi sağlanmalıdır (Şimşek, 1996: 320).

Örgütsel yaratıcılıkla ilgili bir diğer önemli kavram da risk almadır. Örgütler, işgörellerinin yaratıcılıklarını, risk almaya cesaretlendirerek ve farklı işler yapma özgürlüğü vererek arttırabilirler (Kovancı, 2001: 244). Çok sayıda örgüt risk almayı teşvik etmesine karşın, başarısızlığa karşı gösterilen yaptırım çoğu zaman



yöneticileri risk almaktan alıkoymaktadır (McGill ve diğerleri, 1992: 13). Etkili olmak için işgörenler arasında risk alma cesaretlendirilmelidir. Risk almayı cesaretlendirmek ise bağışlamayı gerektirir. Gerçek bir bağışlama *bağışı* ve *unutmayı* kapsar. Kişi hata yaptığında, ayağını kaydırmamak anlamında onu hoş görmektir. Gerçek bağışlama uzlaşmayı, hatanın zarar vermiş olabileceği ilişkilerinin tamirini kapsar (Senge, 1993: 324).

Öte yandan yaratıcılık, kullanıldığı ölçüde anlam ifade eder. Bu nedenle yaratıcılığın ne zaman, nerede ve ne şekilde kullanılacağı bilinmelidir. Örgütler yaratıcılığı, yeni kavramlar veya ilişkiler üretebilmek için kullanırlar. Bu, bir soruna yeni bir çözüm getirmek şeklinde olabileceği gibi, yeni bir davranış veya ürün şeklinde de ortaya çıkabilir. Yaratıcılık, çoğunlukla mevcut durumu aşmak ve herhangi bir konuda yenilik yaratmaktır. Mükemmelliğin Temel Kavramları ve Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli'nin temel kavramlarından biri de yaratıcılık ve yenilikçiliktir. Bu modelde yer alan yaratıcılık ve yenilikçilik; çalışmalarını başlatan ve cesaretlendiren liderlik, yaratıcılığın politika ve stratejinin oluşturulması sırasında kullanılması, yaratıcı ve yenilikçi davranışlar konusunda fırsatlar yaratılması, işbirlikleri sırasında yaratıcılık ve yenilikçiliğin özendirilmesi, yaratıcılık ve yenilikçiliğin yaşama geçirilmesi için bilgi ve bilgi birikiminin kullanılması, süreçleri değiştirmek ve iyileştirmek için paydaşların yaratıcılık ve yenilikçiliğin kullanılması ve son olarak yaratıcılık ve yenilikçilik süreçlerinin etkililiğinin ölçülmesi kriterlerinden oluşmaktadır (EFQM Mükemmellik Modeli, 2003: 26).

### **Toplumsal Yaratıcılık Boyutu**

Örgütsel yaratıcılığın temel koşullarından biri yaratıcılığa imkan veren toplumsal bir çevrenin olmasıdır (Kwasniewska ve Necka, 2004: 189). Buna göre bireyin yaratıcı düşüncesi bir dereceye kadar toplumsal çevreden etkilenmekte hatta şekillenmektedir. Toplumsal çevreden gelen en güçlü ve en doğrudan etki bireyin motivasyonuna yönelik olmaktadır (Amaible, 1997: 44). Bu bilgilere bakarak tutum, davranış ve duygulardan oluşan sosyal iklim algısının örgütsel yaratıcılığı güçlü biçimde etkilediği ifade edilmiştir (Ekvall ve Ryhammar, 1999: 308). Yaratıcılık için toplumsal yapının insanlara araştırma, kendini ifade etme, çalışma ve kendisi olma özgürlüğü vermesi gerekir. Yasaklarla dolu bir toplumda yaratıcı yetenekler ölür

(Genç, 2007: 294). Yazarlar, her insanın az ya da çok belli ölçülerde yaratıcı olduğunu, her işin belli derecelerde yaratıcılık özellikleri gerektirdiğini, temelde bireysel nitelik taşıyan yaratıcılığın ise ancak uygun toplumsal ortaya çıkabileceğini ifade etmektedirler (Whatmore, 1999: 33). Bu konuda yapılan araştırmalarda yüksek örgütsel yaratıcılık için aşağıda sıralanan altı koşulun olması gerektiği vurgulanmıştır (Amaible, 1997: 48):

- Örgütsel Cesaretlendirme: Adalet, fikirlerin yapıcı eleştirisi, yaratıcı iş için etkili ödül ve kabul sistemi, yeni fikirlerin yerleşmesi ve serbestçe paylaşılması ile ortak örgütsel vizyon yaratmaya imkan veren bir örgüt kültürünün oluşturulmasıdır.
- Yönetici Desteği: İyi çalışma modelleri kuran, amaçları açıkça tanımlayan, iş grubu değerlerini güçlendiren ve gruba güven duyan yönetici desteğini ifade eder.
- İş grubu desteği: Çeşitlenmiş bir iş ortamında insanların iyi iletişim içinde olması, yeni fikirlere açık olma, işe ilişkin güçlükleri yenmede birbirine yardım etme, 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: Mücadele gerektiren ve görece önemli iş yaptığına ilişkin duyguya sahip olmadır.
- Özgürlük: Ne yapacağına ve ne şekilde yapacağına ilişkin takdir gücü ile yapılan işin kendi kontrolünde olduğuna inanmadır.

Yukarıdaki bilgilerden anlaşılacağı gibi yüksek örgütsel yaratıcılık; *özgürlük, kaynaklara erişim, işin anlamlılığı*, fikirlerin serbestçe paylaşılmasını sağlayan *örgütsel cesaretlendirme*, işgörenlere güven veren *yönetici desteği* ve karşılıklı yardımlaşmayı esas alan *grup desteği* olmadan başarılmaz.

### **3.7. Eğitim Örgütlerinde Yaratıcılık**

Yaratıcılığın gelişmesinde olduğu kadar, körelmesinde de önemli bir rol oynayan eğitim, ailede başlar ve okulda devam eder. Öğretmenlerin, öğrencilerine ve öğretme şekillerine karşı tutumları yaratıcılığın ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Şöyle ki, öğrencilerin pasif kaldığı, yani sıralarında oturup, yalnızca dinlemek ve öğretmenin sorularına doğru yanıtı vermek, ara sıra da verilenlerden

sınav olmakla yükümlü olduğu sınıf ortamında düşünce açıları geniş, alternatif düşünebilen, sorunlara yeni çözümler bulabilen, yaratıcı gençlerin yetiştirilebileceği düşünülemez. Buna karşılık, çocuğun katılımının sağlandığı, kendisinden fikir üretmesi beklenen, fikirleri ile dalga geçilmeyen, yargılamanın daha sonraki aşamalara bırakıldığı yani öğrencinin aktif bir rol aldığı okul ortamlarında kişinin kendini ifade etmesi kolaylaşacağı gibi, yaratıcı potansiyelinin de gelişeceği söylenebilir (Çoban, 1999: 37).

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. Oysa ki, 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: 38).

Eğitim örgütlerinde yaratıcılık; yaratıcı okul, yaratıcı okulda yönetici, yaratıcı okulda öğretmen, yaratıcı okulda program ve yaratıcı okulda öğrenci başlıkları altında incelenebilir.

### **Yaratıcı Okul**

Araştırmacılar yaratıcı düşünme becerisinin eğitim ve tutumlarla geliştirilebileceğini ve öğretilabileceğini savunmaktadırlar. Bireyler yaratıcı potansiyelleri ile doğmaktadırlar. Bireyin çoğu kez kendisinin bile farkında olmadığı bu potansiyelini ortaya çıkarmak eğitimin görevidir (Yıldırım, 2006: 52). Yaratıcı okul, yaratıcılığı geliştiren programların var olduğu, yaratıcılığı özendirip, ödüllendiren öğrenme ortamları ve öğretmen davranışlarının yaygınlaşmış olduğu ve yaratıcı öğrencilerin yeteneklerinin belirlenerek geliştirilmeye çalışıldığı bir okulu yansıtmaktadır. Bu okul, öğrencilerin özerklik ve girişim özelliklerinin desteklendiği, merak duygularının sürekli canlı tutulduğu, ilgilerinin sürekli artırıldığı, soru sormalarının desteklendiği, öğrencilere benzetme, ilişki kurma ve yaratıcı olmaları

için zaman verildiği, keşfetme, analiz ve sentez yapma becerilerinin kazandırıldığı kurumsal bir yapıyı çağrıştırmaktadır (Töremen, 2003: 326).

Genel olarak eğitim kurumları ve okullar çocukların psikolojik anlamda duygularını bastırdıkları ve rahat bir çevre sağlamadıkları için eleştirilmektedirler. Araştırmacılar, çocukların doğaları gereği meraklı ve yaratıcı olduklarını, ancak okula başladıktan sonra onların daha çekingen davrandıklarını ve daha az yenilikler peşinde koştuklarını, en kötüsü de etkinliklere katılımcı olacakları yerde seyirci kaldıklarını ortaya koymaktadır (Yıldırım, 2006: 52).

Yaratıcı bireyler yaratıcılığın merkeze alındığı ve geliştirilmeye çalışıldığı okullarda yetişirler. Bir okul, yöneticilerinin yaratıcılığa imkan tanıdığı kadar yaratıcı olabilir. Okulları, yaratıcı olanlar ve olmayanlar diye ikiye ayırmak mümkündür. Yaratıcı okul, örgüt yapısı, temel felsefesi ve çalışanları bakımından diğer okullardan oldukça farklıdır. Okul gençlerin bilişsel, duyuşsal ve devinsel özelliklerinin geliştirilmeye çalışıldığı sosyal örgütlerdir. Her örgüt gibi, okullar da girdilerini arzu edilen niteliklere ulaştırmayı hedeflerler. Bu hedeflerden biri de yetişen gençlerin yaratıcı gençler olmalarıdır (Töremen, 2003: 235). Araştırmacılara göre yaratıcı bir okulda, Fosth ve Nordvik (2003):

- Yaratıcı öğretmenler vardır,
- Öğretmenlere daha fazla olanak sunulur,
- Öğretim etkinlikleri için öğretmenlere daha çok kaynak sunulur,
- Yaratıcılığı öğretmek için neredeyiz ve nereye gitmemiz gerekir soruları sorulur,
- Yaratıcılığı geliştirmek için çok sayıda uyarıcı sorular sorulur,
- Yaratıcılığa ilişkin tüm engeller ortadan kaldırılır,

Yaratıcı okul, öğrencilere (Sungur, 1995: 6) :

- Yaratıcı düşünme becerileri
- Sorun çözme becerileri
- Karar verme becerileri
- Öğrenmeyi öğretme becerileri
- Bilimsel araştırma becerileri kazandırır.

Yaratıcı okullar hedeflerine ulaşmak için yoğun çaba gösterirken, bu hedeflerine ulaşmak için uymaları gereken eğitsel ilkelerden taviz vermezler. Yaratıcı okulların eğitsel ilkeleri şunlardır (Sungur, 2001: 59):

- İnsanlığa, kendine saygı.
- Bireyin gelişmesine sınırsız destek.
- Kişilerarası bağlılık.
- Öznelliğe değer verme.
- Zamanı etkili kullanma.
- Dostluk, kendini sevmek.
- İşbirliği, takımla çalışabilme.
- Geleceğe güvenme.
- Aileyi koruma.
- Demokrasiyi koruma.
- Özerkliğe değer verme.
- Nezakete değer verme.
- Yanılma özgürlüğüne izin verme.
- İyi bir tüketici olma.

Yaratıcı okulun amacı, bilimsel araştırmaya ilişkin değer, bilgi beceri ve tutumlara sahip bireyler yetiştirmektir. Bu okulda bilimde ve sanattaki yaratıcılık benzer süreçlerden oluşmaktadır. Sürekli yenilenme, değişim ve bireylerin farklılaşmasına izin veren demokratik bir okul ortamı çevrenin, öğrencilerin ruh sağlığını koruyarak onların yaratıcı yapıcı bireyler olmalarını sağlamaktadır. Yaratıcı okul, öğrencilerin içsel değerlerini vurgulayan programlarla onların gizli ve henüz keşfedilmemiş yeteneklerini ortaya çıkaracak önlemler alır. Bu nedenle çevrede var olan her durum ve ortam okul programlarında yer almalıdır (Üstündağ, 2003: 73).

### **Yaratıcı Okulda Yönetici**

Yaratıcı okulda yönetici, çocuklar gibi düşünüp her konuda kendine “ Ne?, nerede?, nasıl?, kim?, ne zaman?” sorularını sorabilmelidir. Çünkü yaratıcılık, tüm bilim ve sanat dallarının kesiştiği noktadadır. Bir okulun kültürü yaratıcılığı ve sorun çözmeyi kuşkusuz etkileyecektir (Sungur, 2001: 144). Yaratıcı okulda olması gerekenler ve yönetimin takınacağı tutumlar aşağıda kısaca belirtilmiştir;

• *Yaratıcı okulda çalışanlar görüşlerini açıkça belirtmeleri için desteklenirler:* Örgütlerin yapıları gereği geliştirmek durumunda oldukları en değerli olgu düşünce ürünüdür. Bu özgün ürün, hiyerarşik ve bürokratik yapıya sahip örgütlerde gelişme imkanına sahip değildir. Bu durum, çalışanların görüşlerini sunma, onları dikkate alma, değerlendirme döngüsünün işlediği örgütler için geçerlidir. Yeni düşünce ürünleri orijinal olabilir, ama denemeleri oldukça zordur. Bu anlamda, yöneticiler örgütlerde yaratıcılığı teşvik etmek için hoşgörülü davranmalıdır (Çavuşoğlu, 2007: 109). Bilgi ve kültür birikimi, sıradan rutin sorunları aşmaya yetmekle beraber çoğu zaman tıkanıp öngörüsü sınırlı kaldığı için yeni sorunlar yaratmaktadır. Bu tür sorunların çözümü insandaki yaratıcı potansiyelin salıverilmesine ve geliştirilmesine bağlıdır. Eğitim ortamı öğrencinin kendini özgür hissedeceği bir ortam olmalı, öğrenciler en olmadık düşüncelerini ifade edebilmeli, hatta saçma olabilecek bazı düşüncelerini açıklamaktan çekinmemelidirler (Çavuşoğlu, 2007: 110). Çalışanlar yönetici tarafından dinlenip, fikirlerinin kabul edildiğini gördüklerinde üst düzeyde güdülenirler. Öğretmenler, düşünce ve üretkenliklerinin değerlendirilerek uygulamaya konulduğunu gördüklerinde yeni, orijinal ve yaratıcı fikirlerini rahatlıkla açıklama cesareti bulabilirler (Töremen, 2003: 238).

• *Yaratıcı okulda performans değerlendirme esastır:* Performans değerlendirme, işgörenlerin iş yerindeki 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. Performans değerlendirme, örgütlerde optimal verimliliğin sağlanabilmesi ve izlenebilmesi için yararlı bir uygulama modelidir. Yaratıcı okul böyle bir verimliliğin sağlanmasını temel hedef olarak belirlediğinden çalışanların performansını değerlendirmeye odaklanmaktadır (Çavuşoğlu, 2007: 110).

• *Yaratıcı okulda önyargı yoktur:* Yaratıcılık açısından, değerlendirmelerin, ne önerildiği konusunda yoğunlaşması, kimin ne önerdiği üzerine yoğunlaşmasından daha önemlidir. Önyargı, yaratıcılığın en önemli engellerinden birisidir. Albert Einstein'in dediği gibi “ önyargıyı ortadan kaldırmak, atomu parçalamaktan daha

zordur.” Okullarda önyargıların oluşmaması için okul yöneticilerinin açık iklimi tercih etmeleri ve diyaloga açık olmaları gerekmektedir (Töremen, 2003: 238).

- *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: 239).

- *Yaratıcı okulda demokratik yönetim yapısı esastır:* Demokratik liderler, kurumlarının yapısından çok, grup ilişkileri üzerinde dururlar. Günümüzde yapı ve süreç üzerinde yoğunlaşan yönetim anlayışı, liderliğin önemini gölgelemektedir. Halbuki yaratıcılığın kaynağı liderlerdir. Liderler, sadece izleyenleri eyleme geçirmek için değil, ortak bir girişimde ihtiyaçları, umutları ve amaçları kaynaştırarak hem liderin hem de izleyenlerin 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 eşgüdumdür. Yani okulda eşgüdümün sağlanmasıdır. Demokratik yönetimde yardımlaşma vardır. Bu yardımlaşmayı ortaya koyacak kişi ise liderdir. Bu durum, yaratıcılığın ortaya çıkmasında kritik öneme sahip bir öge olabilir. Bu, enerjinin sinerjiye dönüşmesinin bir ifadesidir (Çavuşoğlu, 2007: 111).

- *Yaratıcı okulda acayip durumlar ve hatalar hoşgörülür:* Herkesin yaratıcı yeteneği vardır. Ne yazık ki bu yetenek analitik düşünme eğiliminin içine gömülü kalır ve bu durum da yaratıcı fikirlerden çabuk vazgeçilmesine neden olur. Aptalca bir iş ya da bu ne acayip durum denilebilir. Bilinçli ve kesin bir ayırımın ortaya konulması istenir. Oysa yaratıcı okulda herkesin hata yapma hakkı vardır. Hatalar öğrenmek için önemli fırsatlardır. Bu fırsatları en iyi şekilde kullanmasını bilen okullar, gelecekte ortaya çıkacak orijinal sonuçlara ve yeniliklere zemin hazırlama amacıyla mevcut hataları hoş görmek durumundadırlar. Eğitim ortamında mantığa ters bazı davranışlar desteklenip çok boyutlu düşünme için değişik ve zengin uyarıcılar kullanılmalıdır. Orijinal bir fikri ortaya atmak için gerekli cesareti

destekleyerek olumlu havaya sokabilecek bir husus; yeniliği son derece olumlu etkiler. Tenkit sadece yapıcı olduğu oranda kabul edilebilir (Töremen, 2003: 237 ).

- *Yaratıcı okulda bürokratik yapıdan kaçınma esastır:* Yaratıcılık, gerekli ortamı bulduğu zaman gelişebilir. Yaratıcı okulda sıkıcı olmayan, nükteli bir örgüt kültürü esastır. Örgütsel yaşama hakim 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: 26).

- *Yaratıcı okulda yeterli iletişim sistemi mevcuttur:* Yaratıcılık özelliklerine sahip olmayan okul yöneticileri, çoğu zaman yangın söndürmekle meşgul olurlar. Bu yangınlar, yeterli iletişim sisteminin kurulmamasından doğan okul içi problemlerin üstesinden gelme ile uğraşma demektir. Personelin yüz-yüze iletişimi istikrarlı bir şekilde tercih etmesine rağmen birçok örgütte yazılı iletişime fazlaca değer verilmektedir. Üst düzey yöneticilerden gelen kısa not yağmurları düşüncelere serbest dolaşım hakkı sağlayan sıcaklık ve yaratıcılıktan uzaktır ve bunlar donuk örgütlerin iyi bir göstergesidir. Birçok okulda üst düzey bir bürokrat tarafından tavsiye edilmiş, sığınak olarak adlandırılabilen bürolarda kendilerini emniyete almış tipik okul yöneticileri vardır. Bu tür yöneticilerin okulda yaratıcılığı özendirir 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 yerleşmesi gerekir. Yaratıcı kişiler her türlü bilgidan yararlanabilecekleri bir iletişim sistemine ihtiyaç duyarlar. Bu yüzden hem yatay hem de dikey iletişim sistemine gerek duyulur (Töremen, 2003: 240).



- *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, üyelerin gerçekten arzuladığı sonuçlara ulaşma kapasitesini geliştirme süreci olup ortak vizyon geliştirme disiplini üzerine kurulur. Ancak ortak vizyon ve yetenek yeterli olmayıp, birlikte çalışma şeklinin bilinmesi gerekmektedir (Töremen, 2003: 241).

Yaratıcılığın odak noktası, bilginin özerk yaratıcısı olan bireydir. Bu noktadan hareket eden eğitim uygulamaları, öğretmenlerin aktif bilişsel yeteneklerini geliştirerek öğrenmelerini kolaylaştırmak olmalıdır. Bunu başarmak için kendi fikirlerini oluşturmalarında destekleyici bir çevre hem bireysel hem işbirlikli olarak sağlanır. Eğitimin de oluşturmacı modeli öğrenen-birey merkezli öğrenme çevresidir. Bu çevrenin önemli bir unsuru da öğrenen-öğrenen, öğrenen-öğretmen arasındaki ilişkidir. Yaratıcı eğitimde bireysel çalışmaların yapılması kadar grup çalışmasının yapılması da önem arz etmektedir (Çavuşoğlu, 2007: 114).

- *Yaratıcı okulda yeterli düzeyde kaynak vardır:* Örgütlerde, bilgiye erişme ve geçmiş birikimlere ulaşma şansı tanıyan fiziki alt yapı, yaratıcılığın ortaya konması açısından temel bir zorunluluk olmakla birlikte, okulların en temel kaynağı insan kaynağıdır. Mc Gregor'a göre; okul yönetiminin temel görevi insanların çabalarını, örgütsel hedeflere yönlterek kendi amaçlarını en iyi biçimde gerçekleştirebilecekleri bir örgütsel ortam oluşturmaktır. Bu ortamın yeterli düzeyde kaynakla şekilleneceği açıktır (Çavuşoğlu, 2007: 114).

- *Yaratıcı okullarda düşünme üretimi ve deneyime açıklık esastır:* Öğrencinin yalnızca dinlemek ve öğretmenin sorularına cevap vermek, ara sıra da verilen derslerden sınav olmakla yükümlü olduğu sınıf ortamında, düşünce açıları geniş olan, alternatifli düşünebilen ve sorulara yeni cevaplar getirebilen yaratıcı bireylerin yetişmesi düşünülemez (Özer, 1996: 46). Düşünceler ancak kullanılabilirse yararlı olur. Bir düşüncenin değerinin kanıtı, onun uygulamasındadır. Düşünce üreten insanlar dikkat çekmeye, merak uyandırmaya, ilgiyi canlı tutmaya ve yeni öneriler getirmeye çaba gösterirler. 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: 114).

### **Yaratıcı Okulda Öğretmen**

Yaratıcı okulun öğretmenleri yanlış yapabilirler ancak, yanlışların üstesinden gelme yollarını araştırırlar. Oysa öğretmen yaratıcı değilse yanlış yaptığını bile duyumsamaz. Yaratıcı kişiler yalnızca daha akıcı, hızlı ve esnek düşünen değil, aynı zamanda daha çok kuşku duyan ve otoriteye de daha az boyun eğen kişilerdir. Onlar daha etkileyici, kendinden emin ve daha yüreklidir, ama kimi sosyal becerilerden de yoksundurlar. Daha yaratıcı bir okulda, yaratıcı öğrenme çevresi oluşturmak için öğretmenler şunları yapmalıdır (Üstündağ, 2003: 74):

- Öğrenme sonucu ulaşılan hedefler, öğrencilere rehberlik etme ve sınıf içindeki etkinlikleri değerlendirme amacıyla kullanılmalıdır.
- Öğretimin anlamı belirlenen amaçlara ulaşmaktır ancak, bu yalnızca amaçları göz önüne almak değildir. Öğrenciler konu alanları ile ilgili kendi yaratıcı düşüncelerini geliştirmeleri için sürekli yüreklendirilmelidir.
- Akademik başarının önemli adımlarından biri öğretmen tutumlarıdır. Öğretmenin; öğrencilerin düşüncelerine, yeni ve farklı fikirlerine hoşgörülü olması, öğretmen ve öğrencilerin birlikte yaratıcı yollar bulması başarıyı arttıracaktır. Öğretmenin her aşamada, öğrencilerinin adımlarını izlemesi, onlarla birlikte çalışması ve başarılarında onlara cesaret vermesi önemlidir.
- Sınıfta takım ve grup çalışmaları oluşturma ile her bir öğrencinin bireysel ilgilerini, bilgilerini ve becerilerini harekete geçirme, birlikte düşünme ve yeni çalışmalara güdülenme açısından gereklidir.
- Öğrenciler ve onların gerçek yaşam deneyimleri hakkında bağlantılar kurulmalı, böylece onları yalnızca öğrenci olarak değil, bir yurttaş olarak da eğitmek hedeflenmelidir.
- Birlikte öğrenmek için öğrenciyi merkeze alan bir çevrenin yaratılması gereklidir. Bu çevre; problem çözmenin en güç boyutlarıyla uğraşmaları için öğrenme süreçlerinin içine öğrencileri katma ve onlara rehberlik etme ile oluşur.

- Alışıl gelmiş testler, örnek çalışmalar, projeler ve ödevler öğrencilere not vermek için değil, onların kendilerini değerlendirmeleri için kullanılmalıdır.

- Öğretmen; yeni, karşıt, meydan okuyan düşüncelere ve değişikliklere karşı açık, öğrenme için hırslı ve içgörülerine güvenen bir sınıf lideri olmalıdır. Öğrenciler, akademik lider olarak yalnızca onlara rehberlik eden öğretmenleri örnek alırlar.

### **Yaratıcı Okulda Program**

Yaratıcılığın büyüüp gelişebileceği bir okulun eğitim programları, çok yönlü bakış açısına göre düzenlenmiş ve her öğrenciye uygun özelleştirilmiş ders seçenekleri sunar. Bu programlar; eski ile yeneiyi, ıraksak olanla yakınsak olanı, uzmanlaşma ile disiplinler arası yaklaşımı uzlaştıran kültürün temel taşları olmalıdır (Sungur, 2001: 42). Öğrencilerin gelişim durumuna, ilgi ve gereksinimlerine uygunluğu düşük, içerik ve iyi bir kurgu ile süreklilik kazanmamış bir öğretim programının yaratıcılığın gelişimine engel olduğu söylenebilir (Balay, 2009: 36).

Yaratıcı okulda programlar; akademik, sanatsal, mesleki ya da teknik programlar ile insan ilişkileri ve özel yetenek alanlarını donatan zenginlikte olmalıdır. Aynı zamanda yaratıcı okulun programları şunları içermelidir (Sungur, 2001: 51):

- Yaratıcı ve üretken düşünce.
- Uygulama ve diğer alanlarla ortaklık.
- Kavram öğrenme ve genelleme yapma.
- Karmaşık düşünme ve geleneksel öğrenme deneyimlerinin bir arada kullanımı
- Öğrenilen bilgilerin kendi içinde bütünlük göstermesi.
- Eleştirel değerlendirme.
- Sorun bulma ve sorun çözme.
- Denencelerle düşünebilme.
- Araştırma projeleri ve sınıf projeleri üretme
- Bağımsız öğrenme becerilerini geliştirme.

Öte yandan belleği zorlayan, belirli kalıpları ezberlemeye koşullandıran, araştırma, bilimsel düşünme, yorumlama, karşılaştırma ve sentez yapma

yeteneğinden yoksun bırakan, bilgiyi üretme yollarını göstermezken, sürekli bilgi yüklemeyi amaçlayan eğitim programları yaratıcılığı engellemektedir (Balay, 2009: 62).

### **Yaratıcı Okulda Öğrenci**

Eğitim örgütlerinde yaratıcılığa yönelik bütün çabaların özünde hiç kuşkusuz ki öğrenciler vardır. Öğrencilere daha yaratıcı olabilmeleri için olanaklar verilirse, yaratıcılık bugünden daha ciddiyetle dikkatle ele alınan bir süreç olacaktır. Buna göre yaratıcı okuldaki öğrenci özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Üstündağ, 2003: 75-76):

- Uzak ve birbirinden ilgisiz düşünceler arasında alışılmamış bağlantılar kurma yeteneğine sahip olma.
- Düşüncelerini yeniden düzenleyerek, yepyeni düşünceler ve düşünsel ürünler yaratmaya açık olma.
- Karşılaştığı problemlere karşı düşünceler üretme ve değişik çözümlere sahip olma.
- Bilişsel açıdan eğlenceli, fantastik ve hayallerle geliştirilen bir profil sergileme.
- Başkalarının ürettiği düşünceler ve ürünlerle ilgili olarak düşünme, yeni düşüncelerle ilgilenme, gelişme ve ilerleme gösterme isteği duyma.
- Diğerlerinin göremediği mizah ve espiri anlayışına sahip olma.
- Duygusal olarak, kendi yaşantılarının dışında kalmasına ve düşüncelerinin kabul görmemesine karşın, farklı olmaktan korkmama.
- Erken yaşlardan yetişkinliğe kadar pek çok soruya yanıtlar verme.
- Sık sık öğretmen, uzman ve kitap değiştirme.
- Geleceğe dönük, beklenmedik, acayip ve anlamsız yanıtlar ve çözümler öne sürme.
- Çılgın ve alışılmamış düşüncelerinden ötürü arkadaşları tarafından reddedildiği ve cezalandırıldığı için yetişkinlerle ya da kendinden gençlerle uzun süre yaratıcı çalışma.
- Kişisel hedeflere ulaşmak için çok çalışma.
- Yaptığı bir işi tamamlamak için alışılmışın dışında gayret gösterme.

### **3.8. Örgütsel Yaratıcılık Konusunda Yapılan Araştırmalar**

Örgütsel yaratıcılık konusunda yapılan araştırmalar, yurt içinde ve yurt dışında yapılanlar olmak üzere iki ayrı başlık altında incelenebilir.

#### **Yurt İçinde Yapılan Örgütsel Yaratıcılık Araştırmaları**

Çoban (1999), yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkisini incelediği araştırmasında, yöneticilerin yaratıcılık düzeylerinin çok düşük olduğunu ve yöneticilerin yaratıcılıklarının cinsiyete, yaşa ve medeni duruma göre farklılık göstermediği belirlemiştir. Yaratıcılıkta çalışma yılının önemli bir faktör olmadığını bulmuştur.

Kenç (2001), Elazığ ilinde görev yapan anasınıfı ve ilköğretimin birinci sınıf öğretmenlerinin yaratıcı eğitim ve uygulama konusundaki görüşlerini incelediği araştırmasında, kendisinin geliştirdiği 64 maddelik likert tipi ölçeği kullanmıştır. Araştırma sonucunda cinsiyet, sınıf türü ve sınıf mevcudu değişkenleri açısından öğretmenlerin yaratıcı eğitim ve uygulamaları arasında anlamlı bir fark bulunmazken mesleki deneyim açısından anlamlı fark belirlenmiştir.

Argun ve Özben (2002)'de sosyo demografik özelliklere göre üniversite öğrencilerinin yaratıcılık düzeylerinin incelenmesi konulu araştırmalarında farklı bölümlerde okuyan 161 üniversite öğrencisinin yaratıcılık düzeylerini ölçmüş ve bunları bazı değişkenlerle karşılaştırmıştır. Sonuç olarak; Sosyal Bilimlerde okuyan öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin Fen ve Sanat dallarında okuyan öğrencilerden anlamlı derecede farklı olduğunu bulmuştur. Öğrencilerin cinsiyetleri ile yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, bu ilişkinin kızların akıcılık ve esneklik boyutunda olduğu gözlenmiştir. Meslek lisesi mezunu olanlar, boş zamanlarını müzik dinleyerek ve kitap okuyarak geçirenler ve ekonomik durumu iyi olan öğrenciler yaratıcılık düzeyleri açısından diğerlerinden anlamlı derecede farklı bulunmuşlardır. Doğum sırası, yaş, anne babanın öğrenim durumu, çocuk yetiştirme tutumları, babanın işi değişkenleri öğrencilerin yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Çetingöz (2002), okulöncesi eğitimi öğretmenliği öğrencilerinin yaratıcı düşünme becerilerinin gelişimi incelediği çalışmasında, veri toplamak için 1974 yılında Torrance'in geliştirmiş olduğu 'Yaratıcı Düşünce Testi- TYDT' nin A ve B

formlarını kullanmıştır. Araştırmanın sonucunda, okulöncesi eğitimi öğrencilerinin mezun oldukları lise türüne göre TYDT' nin akıcılık ve esneklik düzeylerinde önemli düzeyde bir farklılık bulunmazken; 17-20 yaş arasındaki öğrencilerin 21-24 ile 25 ve üstü yaş gruplarına göre daha yaratıcı oldukları bulunmuştur.

Çiftçi (2002), ilköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ortalamasını orta değer üstünde ve yaratıcılık düzeylerinin cinsiyet, medeni duruma göre farklılaşmadığını bulmuştur. Çiftçi, mesleki kıdem ile yaratıcılık düzeyini karşılaştırdığında, yaratıcılık düzeyi en yüksek olanların meslekte 20 yıl ve daha fazla çalışanlarla 5 yıldan az çalışanlar olduğunu tespit etmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeylerinin, yaşları arttıkça arttığı ve 40 yaş üzerindeki yöneticilerinin yaratıcılık düzeylerinin en yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Dündar'ın (2003), ilköğretim okullarında öğrenci yaratıcılığını geliştirmede yönetici ve öğretmen görüşlerini incelediği araştırmasında yönetici ve öğretmenlerin ilköğretim okullarında öğrenci yaratıcılığının gerekliliğine ve bunun için gerekli koşulların sağlanmasının şart olduğuna inandıkları, öğretmenlerin yaratıcılığı geliştiren öğretim tekniklerini bildikleri ve sınıfta uyguladıkları noktasında kararsız kaldıkları belirlenmiştir.

Önsarı (2004), eğitim fakültesi öğrencilerinin yaratıcılık düzeyleri ile ilgili yaptığı araştırmasında, cinsiyetin yaratıcı düşünme de belirleyici bir etmen olmadığını, fakat öğrencilerin yaratıcı düşünme düzeylerinin, öğrenim gördükleri programa göre farklılık gösterdiğini saptamıştır. Araştırmada fen bilgisi öğretmenliği lisans programında okuyan öğrencilerin yaratıcı düşünme düzeylerinin diğer programlarda okuyanlara göre daha düşük, sınıf öğretmenliği lisans programında okuyanların ise diğer programlarda okuyanlara göre daha yüksek çıkmıştır.

Erdoğan (2006) "Yaratıcılık İle Öğretmen Davranışları ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkiler" adlı çalışmada Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki ilköğretim okullarında seçkisiz olarak belirlenen beş ilköğretim okulunun birinci kademesinde, beş yıl boyunca aynı öğretmen tarafından okutulan 389 beşinci sınıf öğrencisine uygulanmıştır. Araştırmada Algılanan Öğretmen Davranışları Ölçeği ve Williams Yaratıcılık Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın

sonucunda öğretmenlerin öğrencilere yönelik demokratik davranışlar sergilemesi onların yaratıcılıklarının gelişimine destek olduğu ve öğrencilerin yaratıcılıkları ile akademik başarıları arasında düşük ama anlamlı ilişkilerin olduğunu belirlenmiştir.

Günel (2006) araştırmasında sınıf öğretmeni adaylarının kendi algılarına göre yaratıcılık düzeylerini belirlemek amacıyla 2005-2006 eğitim-öğretim yılı güz döneminde Pamukkale Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalında normal ve ikinci öğretimde öğrenim gören 109 öğrenciden oluşan “How creative are you? – Ne kadar yaratıcısınız?” ölçeği uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda kadın öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin erkek öğrencilere göre daha yüksek olduğu ilkökul, ortaokul ve lise akademik başarı algılarına göre yaratıcılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu, sınıf öğretmeni adaylarından enstrüman çalmayanların, çalanlara göre daha yaratıcı olduğu sonucuna varılmıştır.

Yenilmez ve Yolcu (2007) yaptıkları araştırmalarında, öğretmenlerin derslerdeki tutum ve davranışlarının öğrencilerin yaratıcı düşünme becerilerinin gelişimine katkısı ile bununla ilişkisi olabilecek demografik değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesini hedeflemişlerdir. Araştırmanın örneklemini; Eskişehir’in Sivrihisar ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenler arasından rastlantısal olarak seçilen 49 öğretmen oluşturmuş ve verilerin toplanması aşamasında; öğretmenlere yönelik olarak öğretmenlerin derslerdeki tutum ve davranışlarının öğrencilerin yaratıcı düşünme becerilerinin gelişimine katkısını belirlemek üzere araştırmacılar tarafından hazırlanan “Öğretmen Davranışlarının Yaratıcı Düşünme Becerilerinin Gelişimine Katkısı” anketi ile demografik bilgi formu kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda; öğretmenlerin derslerdeki tutum ve davranışlarının öğrencilerde yaratıcı düşünme becerilerinin gelişimine katkısı; mezun olunan kuruma göre farklılık gösterirken; cinsiyet, branş ve kıdem değişkenleri açısından anlamlı farklılıklara rastlanmamaktadır.

Vural (2008) çalışmasında, sosyal bilgiler dersinde, 2005 ilköğretim programını uygulayan beşinci sınıf öğretmenlerinin, yaratıcı düşünmeyi geliştirmek için hangi tür etkinlikler yaptıklarının, hangi materyalleri kullandıklarının ve bu konuda karşılaştıkları sorunları tanımlaması ve ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Araştırma; tarama modelinde, anket, görüşme ve gözlem tekniklerini içerecek şekilde tasarlanarak nicel ve nitel modeller bir arada kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini

Mersin ilinin merkezinde bulunan tüm beşinci sınıf öğretmenleri oluşturmuştur. Evrendeki 147 ilköğretim okulunun her biri küme olarak değerlendirilmiş, küme örnekleme yolu ile rastgele belirlenen 62 okuldaki 200 beşinci sınıf öğretmeni çalışma grubunu oluşturmuştur. Anket sonuçlarından elde edilen verilerin sonucunda, daha ayrıntılı bilgilere ulaşmak amacıyla 20 öğretmenle görüşme yapılmış, on öğretmene ise gözlem tekniği uygulanmıştır. Sonuç olarak; beşinci sınıf sosyal bilgiler öğretmenlerinin 2005 programında bulunan etkinlikleri uyguladıkları ve bu etkinliklerden en çok araştırma ödevleri, sen olsaydın, beyin fırtınası ve tartışma etkinlikleri kullanılmıştır. Sonuçlarda, öğretmenlerin bu etkinlikleri yapma düzeyi ile mezun oldukları okul türü, cinsiyeti, mesleki kıdemi, okuma alışkanlıkları, öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeyi ve sınıf mevcudu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. 2005 programıyla birlikte, beşinci sınıf sosyal bilgiler öğretiminde uygulanan yaratıcı etkinliklerin, öğretmen algısına göre derse etkin katılımını sağlama açısından faydalı olduğu, derslerde kullanılan etkinliklerin öğrencilerin yaratıcı düşünen bireyler olarak yetişmesine katkı sağladığı, yaratıcı etkinliklerin hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecinde sınıf ortamında öğretmen davranışları ile ilgili olarak anket ve görüşme sonuçlarına bakıldığında, öğretmen davranışlarının öğrencilerin yaratıcı düşünme becerisini geliştirdiği ortaya çıkmıştır.

Ersükmen (2010) araştırmasında, Fen ve Teknoloji Dersi Öğretmenlerinin yaratıcılık ve yaratıcılıkla ilgili uygulamalar hakkındaki görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya İzmir ili Bergama ilçesinde bulunan MEB' e bağlı resmi ve özel öğretim kurumlarında bulunan sınıf öğretmenleri ve fen ve teknoloji öğretmenlerinden oluşan basit tesadüfi örneklem yoluyla seçilmiş okullarda görevli olan 15 Sınıf ve 15 Fen ve Teknoloji bir grup katılmıştır. Görüşme formu kullanılarak yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin yaratıcılık, yaratıcı birey ve özellikleri kavramına yabancı olmadıkları bu kavramlar hakkında bilgi sahibi olduğu, öğretmenlerin yaratıcı eğitim için gerekli teknikleri bilmekte ve uygulamakta olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada ders kitaplarının, ölçme tekniklerinin, sınıf ortamının, teknolojinin ve dereceli puanlama anahtarının yaratıcılığa etkisi hakkında öğretmen görüşleri de incelenmiş ve öğretmenlerin olumlu ve olumsuz etkilerden birlikte bahsedildiği görülmüştür.



Balay (2010) öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algılarını incelediği araştırmasında, Harran Üniversitesi öğretim elemanlarının; bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlardaki örgütsel yaratıcılık algılarını belirlemeyi; ayrıca öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algılarının; görev yaptıkları kuruma, akademik birime, görevlerine, unvanlarına ve cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği geliştirilmiştir. Araştırmanın hedef evreni 789 kişiden oluşmaktadır. Araştırma, evrenden alınan ve 473 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algılarının Bireysel Boyutta “yeterli düzeyde”, Yönetimsel ve Toplumsal boyutlarda ise “orta düzeyde” gerçekleştiğini göstermiştir. Sonuçlara göre ayrıca, Meslek Yüksek Okullarındaki öğretim elemanlarının, Fakültelerdeki öğretim elemanlarından; yine meslek yüksek okullarındaki öğretim elemanlarının, Veteriner, Tıp ve Ziraat fakültelerindeki meslektaşlarından; yöneticilerin, öğretim elemanı olanlardan; Öğretim Görevlilerin, Araştırma Görevlisi Dr. Olanlardan ve erkek öğretim elemanlarının, kadın meslektaşlarından anlamlı şekilde daha yüksek örgütsel yaratıcılık algılarına sahip oldukları bulunmuştur.

### **Yurt Dışında Yapılan Örgütsel Yaratıcılık Araştırmaları**

Runco ve Mraz (1992)'ın gerçekleştirdiği araştırma, yaratıcılık ile zeka arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapılmış olup, California Üniversitesi'nde üçü çocuk gelişimci ve biri psikolog dört gruptan gelen 30 öğrenci katılımcı olarak katılmıştır. Katılımcılara yaratıcılığı ve zekayı değerlendirme eğitimi verilmiştir. Araştırma matematik bilim programından 15 ve 17 yaşları arasında 24 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler öğrencilere farklı düşünme testleri (Birinci Test Kullanımlar Testi, İkinci Test Örnekler Testi) uygulanarak toplanarak aynı test cevapları yaratıcılık ve zeka için ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu araştırma sonucunda yaratıcılık ve zeka arasında yakın bir korelasyon saptanmıştır.

Parker (1998) “Torrance Bilim Adamı Yetiştirme Programı” adlı bir program geliştirmiştir. Öğrencilerin çoğu 2 haftalık yaz programlarına katılmışlardır. Yönerge ve uygulamalar hazırlanmış ve öğrencilerin kendi yaratıcılıklarını keşfetmelerine yardım edilmiştir. 9 yıllık uygulama sonunda bazı enstitüler bu programı uygulamışlardır. Bunlardan ilki olan Southwestern Louisiana Üniversitesi, 1989

yılında, 4-6. Sınıf öğrencilere uygulamış; daha sonra bu öğrenciler için matematik, fen ve sanat alanlarında yaratıcılıklarını geliştirmeleri hedeflenmiştir; elde edilen sonuçlar yapılan çalışmaların başarılı olduğunu göstermiştir.

Eisenberger ve Pretz (1998) 436 ilk gençlik çağında okul çocuklarını kapsayan, kesin söz verilmemiş ödülün yaratıcılığı nasıl etkilediğini araştıran iki deney yapmıştır. İlk çalışmada, ödülün belirli olmayan sözü, resim çizme yaratıcılığını daha önce çeşitli düşünme kursları almayan çocuklarda yükseltmiştir. İkinci çalışmada ise söz verilmiş ödül, çocukların çizimlerdeki yaratıcılığı eğer yaratıcılık performansının zorunluluğu görevlerde açıklanmışsa yükseltmiştir.

Stephen, Karens ve Whorton (2001) araştırmalarında yaratıcılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Amerikalı 3. Ve 4. Kademe öğrencilerinden oluşan 7-12 yaş arası 165 öğrenciye Torrance testi uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda kız öğrencilerin yaratıcılıkları erkek öğrencilere göre daha fazla çıkmıştır.

Hu (2002) Torrance yaratıcılık testinin resim B formunu İngiltere’de 160 ortaokul öğrencisi üzerinde bilimsel yaratıcılık düzeylerini belirlemek ve fen alanlarında başarı için yaratıcılığın gerekli olup olmadığını belirlemek için kullanmıştır. Sonuç olarak bilimsel yaratıcılığın ortaokullarda yaşın artışıyla bir artış gösterdiği ve fen yeteneğinin gerekli ama fen bilimleri için yeterli olmadığını belirlemiştir.

Wang (2003) araştırmasında 476 ilköğretim ve ortaöğretim öğrencisi ile yapısal ve gelişimsel olarak ergenlerin yaratıcı kişiliklerini ölçmeyi hedeflemiştir. Araştırmanın sonucunda yaratıcı kişiliğin beş özellikten oluştuğunu görmüştür. Bunlar kendine güvenen, meraklı, araştırmacı, mücadeleci ve süreklilik sağlayan kişilerdir. Ayrıca araştırmanın diğer bir sonucu ise yedinci sınıftan sonra yaratıcılık düzeylerinin düşme eğiliminde olduğudur.

Craft (2003) çalışmasında yaratıcılığın bazı olası sosyal, çevresel, kültürel ve etik sınırlarını, yaratıcılık eğitimi içinde irdelemiştir. Prensip ve pedagoji arasındaki birçok ikilemi olduğu keşfedilen özgürlükçü eğitim ve değerler ve kültür özelliklerini yaratıcılık kavramı ile bir arada tartışmıştır

Dobbins (2009) araştırmasında buldukları eğitim sistemi içerisinde öğrenci yaratıcılığını geliştirmek için yapılabileceklerin öğretmenler tarafından bilinme durumunu tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmaya, 10 öğretmen katılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanmıştır. Araştırma sonunda öğretmenlerin yaratıcılığı kullanma yeteneklerine sahip olduğunu ancak dersin hedefine ulaşma zorunluluğu ve zaman sıkıntısı nedeni ile yaratıcı etkinliklerin ders içerisinde yeterince kullanılmadığı sonucuna varmıştır.

Warner ve Myres (2010) araştırmalarında sınıf ortamında yapılan dekorasyon, sınıf ortamının aydınlatılması, rengi, sınıfta bulunan mobilyalar, kaynak çeşidi, duyu organlarına hitap eden değişkenler ve öğrenci sayısı etmenlerinin yaratıcılığın gelişmesini etkileyecek nedenler olduğunu söylemişlerdir.

Örgütsel yaratıcılık alanında yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar dikkate alındığında, özel ve resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algılarını incelemesi açısından bu çalışma farklılık taşımaktadır.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanmasına ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, betimsel-ilişkisel tarama modelinde ve nitel türde bir araştırmadır. Tarama modeliyle yönetici ve öğretmenlerin; *bireysel, yönetsel ve toplumsal* boyutlardaki örgütsel yaratıcılık algı düzeyleri belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca yönetici ve öğretmenlerin; bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlardaki örgütsel yaratıcılık algılarının; görev yaptıkları okul türüne, görevlerine, branşlarına, cinsiyetlerine, ek iş yapma ihtiyacı duymalarına, yaşlarına, girdikleri haftalık ders saatlerine ve öğretmenlik kariyerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Araştırmanın nitel deseni kapsamında ayrıca ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerle görüşme yapılmış ve elde edilen veriler, nicel yöntemle elde edilen verilerle karşılaştırılmıştır.

#### 4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2010-2011 eğitim öğretim yılında Şanlıurfa ili merkezinde bulunan özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninde 785 yönetici ve 5427 Öğretmen bulunmaktadır. Araştırma, evrenden seçilen ve onu temsil eden bir örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir. 6212 kişiden oluşan bu evrenin,  $\alpha = .05$  anlamlılık ve %5 hoşgörü düzeyinde en az 384 kişiden oluşan bir örneklem grubuyla temsil edilebileceği anlaşılmıştır (Balcı, 1997: 112). Bu amaçla tabakalı örnekleme tekniğine başvurulmuştur. Bu kapsamda evren öncelikle, okulların özel ve resmi oluşlarına göre kendi içinde benzeşik olan iki alt evrene (resmi-özel ilköğretim) ayrılmıştır. Daha sonra belirlenen alt evrenlerin (tabaka) her birinde görev yapan yönetici ve öğretmenlere tesadüfî yöntemle anket uygulanmıştır. Araştırmanın evren ve örnekleme ilişkin bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Araştırmanın Evren ve Örneklemine İlişkin Bilgiler

	Özel İlköğretim Okulu		Resmi İlköğretim Okulu	
	Yönetici	Öğretmen	Yönetici	Öğretmen
Uygulanan anket sayısı	6	44	34	341
Geçerli anket sayısı	6	40	28	322

### 4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler anket (ek-1) ve yarı yapılandırılmış görüşme (ek-2) yoluyla elde edilmiştir. Araştırmada; özel ve resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algılarını belirlemek amacıyla Balay (2010) tarafından geliştirilen “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel yaratıcılık ölçeği; bireysel, yönetsel ve toplumsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizleri Balay (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenirliğine ilişkin bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1:** ÖYÖ ‘nin Alt Faktörlerinin Açıkladığı Varyans Oranları ve Alfa Katsayıları

Faktör	Açıkladığı Varyans (%)	Alfa Değeri
ÖYÖ’nin Bireysel Boyutu	20.3	.92
ÖYÖ’nin Yönetsel Boyutu	19.7	.93
ÖYÖ’nin Toplumsal Boyutu	18	.95
<b>Toplam</b>	58	-

Tablo 3 incelendiğinde, her faktörün açıkladığı varyans oranının, sırasıyla, %20.3, %19.7, %19.7 ve %18 olduğu; üç faktörün açıkladığı toplam varyansın ise %58 olduğu görülmüştür. Birinci faktör için hesaplanan alfa katsayısı .92 iken, aynı katsayı ikinci faktör için .93, üçüncü faktör için ise, .95’dir. Diğer yandan ÖYÖ’nin üç faktörlü kullanımının yanı sıra, tek faktörlü kullanılabilirliğini değerlendirmek için ölçekte yer alan maddelerin açıkladığı varyans değerlerine bakılmıştır. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2002: 119). ÖYÖ’nin tek faktörlü olarak açıkladığı

varyansın %30 olması, ÖYÖ'nin aynı zamanda tek faktörlü olarak kullanılmasının olanaklı olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında özel ve resmi ilköğretimde çalışan öğretmen ve yöneticilerin bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık boyutlarına ilişkin örgütsel yaratıcılık algılarını saptamak amacıyla özel ilköğretim okullarında 2'si yönetici, 4'ü ise öğretmen olmak üzere toplam 6 kişiye; resmi ilköğretim okulunda 3'ü yönetici, 7'si öğretmen olmak üzere toplam 10 kişiye yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Böylece araştırmanın nitel verilerine ulaşmak amacıyla özel ve resmi ilköğretim okullarında toplamda 16 kişiyle görüşme yapılmıştır.

#### 4.4. Verilerin Çözümlemesi

Araştırma bulgularının analizinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik paket programından yararlanılmıştır. Araştırmanın alt amaçları doğrultusunda, öncelikle yönetici ve öğretmenlerin; bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlardaki örgütsel yaratıcılık algıları belirlenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin; bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarda örgütsel yaratıcılık algı düzeylerinin; görev yaptıkları okul türüne, görevlerine, branşlarına, cinsiyetlerine, ek iş yapma ihtiyacı duymalarına, yaşlarına, girdikleri haftalık ders saatlerine ve öğretmenlik kariyerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için “aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey HSD testlerinden” yararlanılmıştır. Analizlerde  $\alpha = .05$  düzeyi esas alınmıştır. Verilerin çözümlenmesinde yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtların puanlarını hesaplamak amacıyla ankette yer alan maddelere “tam katılıyorum” için 5, “çok katılıyorum” için 4, “orta derecede katılıyorum” için 3, “az katılıyorum” için 2 ve “hiç katılmıyorum” için 1 puan verilmiştir. Anketteki her bir maddeye verilen yanıt kodları bu derecelere uygun olarak olumsuzdan olumluya doğru 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Ölçme aracında yer alan aralıkların eşit olduğu (4/5) varsayımından hareket edilerek öncelikle seçeneklere ilişkin alt ve üst sınırlar belirlenmiştir. Daha sonra, yönetici ve öğretmenlerin; bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlarda örgütsel yaratıcılık algı düzeylerine ilişkin verilerin ortalamalara göre yorumlanması ve ortalamaların hangi düzeylere girdiğinin belirlenmesi amacıyla bu dereceler araştırmacı tarafından üç düzeyde toplanmıştır. Bu düzeyler; ölçme

aracındaki her bir seçenek dikkate alınarak *tam katılıyorum* ve *çok katılıyorum* “Yeterli düzey”, *orta derecede katılıyorum* “Orta düzey” ve *az katılıyorum* ve *hiç katılmıyorum* “Yetersiz düzey” olarak belirlenmiştir ( Tablo 2).

**Tablo 2:** *Seçeneklere İlişkin Sınırlar ve Gruplamalar*

Seçenekler		Sınırlar	Düzeyle	Sınırlar
Tam Katılıyorum	(5)	4.20 – 5.00	Yeterli Düzey	3.40 -
Çok Katılıyorum	(4)	3.40 – 4.19		5.00
Orta Derecede Katılıyorum	(3)	2.60 – 3.39	Orta Düzey	2.60 - 3.39
Az Katılıyorum	(2)	1.80 – 2.59	Yetersiz Düzey	1.00 -
Hiç Katılmıyorum	(1)	1.00 – 1.79		2.59

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmaya katılanlara ilişkin kişisel bulgular, katılımcıların *bireysel*, *yönetmel* ve *toplumsal* boyutlardaki örgütsel yaratıcılık algılarına ilişkin bulgular ile yönetici ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerde elde edilen verilere ilişkin bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

#### 5.1. Bireysel Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bireysel boyuttaki örgütsel yaratıcılığı tanımlayan ifadelere ait ortalama ve sıra değerleri Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3:** İlköğretim Türü ve Göreve Göre Bireysel Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları

Bireysel Boyut	Yönetici		Öğretmen		Toplam	
	$\bar{X}$	Sıra	$\bar{X}$	Sıra	$\bar{X}$	Sıra
1. Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	Özel	3.60 15	3.80 11	3.78 11		
	Resmi	4.10 10	3.69 12	3.73 12		
	<b>Top.</b>	4.03 12	3.70 12	3.73 12		
2. Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	Özel	4.20 3	3.24 16	3.35 16		
	Resmi	3.83 15	3.18 16	3.24 16		
	<b>Top.</b>	3.88 14	3.19 16	3.25 16		
3. Bireysel inisiyatif olarak, cesur davranırım.	Özel	4.20 4	3.63 14	3.70 12		
	Resmi	4.03 14	3.62 13	3.65 13		
	<b>Top.</b>	4.06 11	3.62 13	3.66 13		
4. Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	Özel	4.00 11	4.12 1	4.11 2		
	Resmi	4.31 1	3.86 7	3.90 7		
	<b>Top.</b>	4.26 2	3.89 7	3.92 7		
5. Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	Özel	4.00 12	3.98 8	3.98 9		
	Resmi	4.10 11	3.98 1	3.99 2		
	<b>Top.</b>	4.09 9	3.98 2	3.98 3		
6. Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlaraya dönüştürmeye çalışırım.	Özel	3.20 16	3.71 13	3.65 14		
	Resmi	4.10 12	3.56 14	3.61 14		
	<b>Top.</b>	3.97 13	3.58 14	3.61 14		
7. Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	Özel	4.20 5	4.07 4	4.09 4		
	Resmi	4.31 2	3.88 6	3.91 6		
	<b>Top.</b>	4.29 1	3.90 5	3.93 5		
8. Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	Özel	4.40 1	4.05 5	4.09 5		
	Resmi	4.24 4	3.95 3	3.98 3		
	<b>Top.</b>	4.26 3	3.96 3	3.99 2		
9. Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	Özel	4.20 6	4.10 3	4.11 3		
	Resmi	4.28 3	3.98 2	4.00 1		
	<b>Top.</b>	4.15 6	3.99 1	4.02 1		
10. Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların	Özel	4.20 7	3.78 12	3.83 10		



ötesine geçmeye çalışırım.	Resmi	4.14	7	3.76	10	3.79	10
	<b>Top.</b>	<b>3.86</b>	<b>15</b>	<b>3.76</b>	<b>10</b>	<b>3.79</b>	<b>11</b>
<b>Tablo 3</b> 'ün devamı		<b>Yönetici</b>		<b>Öğretmen</b>		<b>Toplam</b>	
		$\bar{X}$	Sıra	$\bar{X}$	Sıra	$\bar{X}$	Sıra
<b>11.</b> Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	Özel	4.00	13	3.32	15	3.39	15
	Resmi	3.83	16	3.24	15	3.29	15
	<b>Top.</b>	<b>3.85</b>	<b>16</b>	<b>3.25</b>	<b>15</b>	<b>3.30</b>	<b>15</b>
<b>12.</b> Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	Özel	4.20	8	4.00	7	4.02	7
	Resmi	4.07	13	3.81	9	3.83	9
	<b>Top.</b>	<b>4.09</b>	<b>10</b>	<b>3.83</b>	<b>9</b>	<b>3.85</b>	<b>9</b>
<b>13.</b> Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.	Özel	4.40	2	3.98	9	4.02	8
	Resmi	4.14	8	3.90	5	3.92	5
	<b>Top.</b>	<b>4.18</b>	<b>5</b>	<b>3.90</b>	<b>6</b>	<b>3.93</b>	<b>6</b>
<b>14.</b> Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	Özel	4.20	9	4.12	2	4.13	1
	Resmi	4.24	5	3.93	4	3.95	4
	<b>Top.</b>	<b>4.24</b>	<b>4</b>	<b>3.95</b>	<b>4</b>	<b>3.97</b>	<b>4</b>
<b>15.</b> Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	Özel	4.20	10	4.02	6	4.04	6
	Resmi	4.14	9	3.83	8	3.85	8
	<b>Top.</b>	<b>4.15</b>	<b>7</b>	<b>3.85</b>	<b>8</b>	<b>3.87</b>	<b>8</b>
<b>16.</b> Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.	Özel	4.00	14	3.90	10	3.91	10
	Resmi	4.17	6	3.75	11	3.78	11
	<b>Top.</b>	<b>4.15</b>	<b>8</b>	<b>3.76</b>	<b>11</b>	<b>3.80</b>	<b>10</b>
<b>Toplam</b>	Özel	<b>4.15</b>		<b>3.89</b>		<b>3.92</b>	
	Resmi	<b>4.13</b>		<b>3.74</b>		<b>3.78</b>	
	<b>Top.</b>	<b>4.12</b>		<b>3.76</b>		<b>3.79</b>	

Tablo 3, gruba bakılmaksızın incelendiğinde katılımcıların örgütsel yaratıcılık algıları bireysel boyutta “orta düzey” ( $\bar{X}=3.25$ ) ile “yeterli düzey” ( $\bar{X}=4.02$ ) sınırları arasında değişmektedir. Bu boyutta en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı, *sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım*, ifadesi ile 9. Maddede ( $\bar{X} = 4.02$ ) ortaya çıkmıştır. Bunu sırasıyla, 8. Madde: *her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım* ( $\bar{X}= 3.99$ ) ve 5. Madde: *yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya özen gösteririm* ( $\bar{X} = 3.98$ ) olurken, bu boyutta en düşük örgütsel yaratıcılık algısı, *risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım*, ifadesi ile 2. Maddede ( $\bar{X}= 3.25$ ) ortaya çıkmıştır. Bunu sırasıyla, 11. Madde: *yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım* ( $\bar{X}=3.30$ ) ve 6. Madde: *rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlaraya dönüştürmeye çalışırım* ( $X = 3.61$ ) olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgütsel yaratıcılık algılarının bireysel boyutta genel olarak “yeterli düzeyde” ( $\bar{X}=3.79$ ) olduğu görülmektedir.

Tablo 3, ilköğretim türüne göre incelendiğinde; özel ( $\bar{X}=3.92$ ) ve resmi ilköğretim okulunda ( $\bar{X}=3.78$ ) görev yapan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının bireysel boyutta *yeterli düzeyde* olduğu görülmektedir. Özel ilköğretim okulunda çalışanların bu boyutta en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı, *çok yönlü*

*hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim*, ifadesi ile 14. Maddede ( $\bar{x} = 4.13$ ) ortaya çıkmıştır. Bunu sırasıyla, 4. Madde: *olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm* ( $\bar{x}=4.11$ ) ve 9. Madde : *sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım* ( $\bar{x}=4.11$ ) izlemektedir. Resmi ilköğretim okulunda çalışanların bu boyuttaki en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı, *sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım* ifadesiyle Madde 9'da ( $\bar{x}=4.00$ ) meydana geldiği görülmektedir. Bunu sırasıyla Madde 5: *yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım* ( $\bar{x}=3.99$ ) ve Madde 8: *her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım* ( $\bar{x}= 3.98$ ) izlemektedir. Özel ilköğretim okulunda çalışanların bu boyuttaki en düşük örgütsel yaratıcılık algısı *risk almayı ve beklenmeyen sorunlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım*, ifadesi ile Madde 2'de ( $\bar{x}=3.35$ ) meydana gelmiştir. Bu maddeyi sırasıyla Madde 11: *yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım* ( $\bar{x}=3.39$ ) ve Madde 6: *rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlaraya dönüştürmeye çalışırım* ( $\bar{x}=3.65$ ) takip etmektedir. Resmi ilköğretim okulunda çalışanların en düşük bireysel yaratıcılık algısı, Madde 2'de: *risk almayı ve beklenmeyen sorunlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım* ( $\bar{x}=3.24$ ) ortaya çıkmıştır. Bu maddeyi sırasıyla Madde 11: *yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım* ( $\bar{x}=3.29$ ) ve Madde 6: *rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlaraya dönüştürmeye çalışırım* ( $\bar{x}=3.61$ ) izlemektedir.

Aynı Tablo görev türüne göre incelendiğinde, özel ilköğretimde çalışan öğretmenlerin bu boyuta ilişkin en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı, Madde 4: *olay ve olgular arasında farklı ilişki noktaları görür ve değerlendiririm* ( $\bar{x}=4.12$ ), Madde 14: *çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim* ( $\bar{x}=4.12$ ) ve Madde 9'da: *sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım* ( $\bar{x}=4.10$ ) oluşurken, resmi ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin bu boyuta ilişkin en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı, ise Madde 5: *yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım* ( $\bar{x}=3.98$ ), Madde 9: *sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım* ( $\bar{x}=3.98$ ) ve Madde 8'de: *her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım* ( $\bar{x}=3.95$ ) ortaya çıkmıştır. Bu boyutta özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin en düşük örgütsel yaratıcılık algısı, Madde 2: *risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım* ( $\bar{x}=3.24$ ), ve Madde 11'de: *yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım*

( $\bar{x}$ =3.32) olduğu görülürken, resmi ilköğretimdeki öğretmenlerin en düşük yaratıcılık algısı da benzer şekilde Madde 2 ( $\bar{x}$ =3.18) ve Madde 11’de ( $\bar{x}$ =3.24) meydana gelmiştir.

Özel ilköğretimde çalışan yöneticilerin bu boyuta ilişkin en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı, Madde 8: *Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım* ( $\bar{x}$ =4.40) ve Madde 13’de: *beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım* ( $\bar{x}$ =4.40) oluşurken; resmi ilköğretimdeki yöneticilerin bu boyuta ilişkin en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı Madde 7: *yeni şeyler denemeyi /uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım* ( $\bar{x}$ =4.31) ve Madde 4’de: *olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm* ( $\bar{x}$ =4.31) olduğu görülmektedir. Özel ilköğretimde çalışan yöneticilerin bu boyuta ilişkin en düşük örgütsel yaratıcılık algısı, Madde 6: *rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlaraya dönüştürmeye çalışırım* ( $\bar{x}$ =3.20) ve Madde 1’de: *yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim* ( $\bar{x}$ =3.60) oluşurken; resmi ilköğretimdeki yöneticilerin bu boyuta ilişkin en düşük örgütsel yaratıcılık algısı ise, Madde 11: *yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım* ( $\bar{x}$ =3.83) ve Madde 2’de: *risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım* ( $\bar{x}$ =3.83) ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bazı değişkenlere göre bireysel boyuttaki örgütsel yaratıcılık algılarına ilişkin anlamlılık testi sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4:** Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Bireysel Yaratıcılığa İlişkin Algıların T-testi Sonuçları

Değişkenler	Düzye	n	$\bar{x}$	Ss	Sd	t	p
Okul Türü	Özel	46	3.89	.62	396	1.200	.231
	Resmi	352	3.78	.58			
Görev	Yönetici	34	4.12	.48	396	3.497	.001*
	Öğretmen	364	3.76	.59			
Cinsiyet	Kadın	164	3.71	.57	395	-2.339	.020*
	Erkek	233	3.85	.59			
Ek iş ihtiyacı duyma	Evet duyuyor	208	3.85	.58	396	2.148	.032*
	Hayır duymuyorum	190	3.72	.59			

\*p<.05

Tabloya 4’e göre, katılımcıların bireysel boyuttaki örgütsel yaratıcılık algılarının kişisel özelliklerine göre anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonuçlarına göre, katılımcıların

bireysel boyuttaki yaratıcılık algılarının okul türüne [ $t_{(396)}=1.200$ ,  $p>.05$ ] göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı; buna karşılık görev türüne [ $t_{(396)}=3.497$ ,  $p<.05$ ] , cinsiyete [ $t_{(395)}=-2.339$ ,  $p<.05$ ] ve ek iş yapma ihtiyacı duymaya [ $t_{(396)}=2.148$ ,  $p<.05$ ] göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Öte yandan göreve bağlı olarak yöneticilerin örgütsel yaratıcılık algılarının ( $\bar{x}=4.12$ ), öğretmenlere ( $\bar{x}=3.76$ ) göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç yönetici olanların, yönetici olmayan öğretmenlere göre daha fazla örgütsel imkana sahip olmaları ve buna bağlı olarak, örgütsel yaratıcılık iklimini daha farklı algılama eğiliminde olmaları ile açıklanabilir. Kwasniewska ve Necka (2004, 188)'nin araştırma sonuçlarına göre yöneticiler, yönetici olmayanların zorlukla ulaşabildiği kaynaklara, araç-gereç ve teknolojiye daha kolay ulaşabilmekte, örgütsel yaratıcılık iklimini etkilemede de diğerlerine göre daha fazla imkana sahip görünmektedirler. Aynı araştırma sonuçlarına göre görevleri direktif vermek olan yöneticiler, bu direktifleri yerine getirmekten sorumlu olan diğerlerine göre örgütsel yaratıcılık iklimini gerçekte olduğundan daha yaratıcı bulabilirler (akt: Balay, 2010: 73). Bu çalışmada da diğerlerine göre daha fazla seçeneğe sahip olan yöneticilerin, daha kapsamlı işler başardıkları, üretim ve uygulama konusunda daha geniş imkanlara sahip oldukları ve okul içinde ve dışında insanlar üzerinde daha fazla etki yarattıkları, öğretmenlere göre daha üst düzeyde örgütsel yaratıcılık algılarının da bundan kaynaklandığı düşünülebilir.

Aynı tablo incelendiğinde cinsiyete bağlı olarak erkek işgörenlere ilişkin örgütsel yaratıcılık algılarının ( $\bar{x}=3.85$ ), kadın işgörenlere ( $\bar{x}=3.71$ ) oranla anlamlı şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kwasniewska ve Necka (2004, 189)'nin araştırma sonuçları da bu bulguyu destekler niteliktedir. Araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlara göre kadın işgörenler günlük iş çevresinde erkeklere göre daha fazla sorunla karşılaşmakta, cinsiyet açısından örgütsel yaratıcılık iklimi kadın işgörenlerin statülerine bakılmaksızın olumsuz bir algıya yol açmaktadır. Bu da dönüşte yaratıcılık fikirlerinin paylaşılması ve uygulanması noktasında daha düşük bir motivasyon yaratmaktadır. Aynı araştırma sonuçları, iş çevresinin informal-sosyal boyutunun kadın işgörenler bakış açısından daha az arkadaşça algılandığını, özellikle cinsiyete dayalı tutum ve davranışlarla sorunların çözülmesi gerektiğinde bunun daha açık biçimde ortaya çıktığını ortaya koymuştur (akt: Balay, 2010: 74). Bu bilgiler ışığında, bu çalışmaya katılan kadın işgörenlerin iş çevresine uyumu ve

doyumunu noktasında erkek işgörenlere göre daha olumsuz düşünceye sahip oldukları, bunun da onlardaki örgütsel yaratıcılık algısını zayıflattığı ileri sürülebilir.

Son olarak bu boyutta ek iş yapma gereksinimi duyma kapsamında, ek iş yapma gereksinimi duyanların örgütsel yaratıcılık algılarının ( $\bar{x}=3.85$ ), ek iş yapma gereksinimi duymayanlara ( $\bar{x}=3.72$ ) göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ek iş yapma gereksinimi duyan işgörenler yüksek motivasyona sahip olup kendi potansiyellerinin mevcut yaptıkları işle sınırlı olmayacağını, ek bir takım işler daha yapabileceklerine inanıyor olabilir. Kendi yaratıcı potansiyellerini farklı ve ek işlerde de kullanma ihtiyacı hissetmeleri onlardaki yaratıcılık etkisini arttırmada etkili olmuş olabilir.

**Tablo 5:** Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Bireysel Yaratıcılığa İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Düzy	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	P	Farkın kaynağı
Branş	1.Sınıf Öğretmeni	223	3.80	.60	9,397	1.019	.424	-
	2.Matematik Öğretmeni	23	3.84	.45				
	3.Türkçe Öğretmeni	30	3.83	.64				
	4.Fen ve Teknoloji Öğretmeni	19	3.82	.59				
	5.Beden Eğitimi ve Spor Öğrt.	11	3.31	.83				
	6.İngilizce Öğretmeni	23	3.78	.53				
	7.Görsel Sanatlar Öğretmeni	9	3.73	.58				
	8.Sosyal Bilgiler Öğretmeni	15	3.90	.70				
	9.Din Kültürü ve Ahlak Bil.	14	3.90	.56				
	10.Diğer	31	3.73	.40				
	Toplam	398	3.19	.91				
Yaş	1.23-29	127	3.71	.52	3, 396	2.120	.097	
	2.30-39	180	3.83	.60				
	3.40-49	62	3.76	.69				
	4.50-59	29	3.96	.52				
	Toplam	398	3.79	.59				
Haftalık Ders saati	1.15-19	28	4.02	.51	5, 397	1.497	.202	
	2.20-24	76	3.73	.55				
	3.25-29	111	3.70	.61				
	4.30-34	152	3.78	.60				
	5.35-40	10	3.97	.45				
	6.Yönetici(0)	20	4.05	.53				
	Toplam	397	3.79	.58				
Sınıfımızdaki ortalama öğrenci sayısı	1.10-14	7	3.47	.60	7, 396	2.548	.014*	6-8
	2.15-24	39	3.95	.61				
	3.25-34	77	3.84	.57				
	4.35-44	138	3.73	.52				
	5.45-54	101	3.79	.58				
	6.55-64	13	3.50	.91				
	7.65 ve üzeri	4	3.36	.82				
	8.Yönetici(0)	18	4.09	.53				
	Toplam	397	3.79	.58				
Kariyer	1.Stajer	17	3.72	.54	2, 397	1,099	.334	
	2.Öğretmen	325	3.76	.57				

Durumu	3.Uzman	56	3.97	.65				
	Toplam	398	3.79	.59				

Tabloya göre, katılımcıların bireysel yaratıcılığa ilişkin algılarının kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde bu boyuta ilişkin işgörenlerin algılarının branşa [ $F_{(9,397)} = 1.019, p > .05$ ], haftalık ders saatine [ $F_{(5,397)} = 1.497, p > .05$ ], yaşa [ $F_{(3,396)} = 2.120, p > .05$ ] ve kariyer durumuna [ $F_{(2,397)} = 1.099, p > .05$ ] göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı; buna karşın sınıftaki ortalama öğrenci sayısına [ $F_{(7,396)} = 2.548, p < .05$ ] göre anlamlı düzeyde farklı olduğu bulunmuştur.

Tablo 5 incelendiğinde işgörenlerin bireysel yaratıcılık boyutuna ilişkin algılarının sınıftaki öğrenci sayısına göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey HSD testine göre söz konusu farkın, sınıfında 55-64 arası öğrenciye sahip olanlar ile hiç derse girmediği için öğrencisi olmayan yöneticiler arasında meydana geldiği tespit edilmiştir. Bu bulguya göre derse girmeyen yöneticilerin bireysel yaratıcılık algıları ( $\bar{X}=4.09$ ), sınıfında 55-64 arası öğrencisi olanlara ( $\bar{X}=3.50$ ) oranla daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Sınıf içinde aradığını bulamayan öğrencilerde fiziksel gerginlik meydana gelmektedir. Bu gerginlik, beraberinde dikkat sorununu ortaya çıkarmaktadır. Dikkati dağılan öğrenciler arkadaşlarıyla ders dışı konularda konuşmaya başlayınca, bu konuşmalar fisiltı şeklinde bile olsa sınıfta bir uğultuya neden olur. Bu da hem diğer öğrencileri hem de öğretmeni olumsuz yönde etkiler. Uğultudan dolayı sürekli bağırarak zorunda kalan öğretmende yorgunluk, ses bozuklukları gibi sorunlar belirince; üstelik buna bir de sınıfın yönetimiyle ilgili sorunlar eklenince, motivasyon düşüklüğü de görülebilir. Öğrenci sayısı fazla olunca sınıfta yapılan aktiviteler de daha çok zaman almaktadır (Ergen, 2009: 26). Sınıf boyutu ya da öğretmen öğrenci oranı tükenmişliğe neden olan örgütsel değişkenlerden biridir. Yapılan çalışmalar büyük sınıflarda zamanlarını eğitim ve öğrenciyi teşvik etmekten ziyade öğrenciyi disipline etmede geçirdiklerini ortaya koymuştur (Çimen, 2007: 50). Öğrenci sayısı fazla olan sınıflarda derslere giren öğretmenler mesleki tükenmişlik yaşamakta bu tükenmişlik de onların yaratıcılık algılarını köreltmektedir.

## Bireysel Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar

Yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcılara; *Birey olarak kendi kişisel özelliklerinizi dikkate aldığınızda yaratıcı/ üretken olduğunuzu düşünüyor musunuz?* sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar Tablo 6’da gösterilmektedir.

**Tablo 6:** *Birey olarak kendi kişisel özelliklerinizi dikkate aldığınızda yaratıcı/ üretken olduğunuzu düşünüyor musunuz?* Sorusuna “Evet” ve “Hayır” Yanıtı Verenlere İlişkin Bulgular

Kendinizi yaratıcı buluyor musunuz?	Özel (f)		Resmi (f)	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Yenilikçi olma	1	-	3	1
Farklı bakış açılarını kullanma	1	-	2	1
Risk alabilme	1	-	1	-
Üretken olma	1	-	1	-
Problem çözebilme	2	-	1	-
<b>Toplam</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>2</b>

Tablo 6’ya göre, özel ilköğretimdeki 6 işgörenin tamamı (%100) bu soruya *evet* cevabını verirken; resmi ilköğretimdeki işgörenlerin 8’i (%80) *evet*, 2’si (%20) *hayır* yanıtını vermişlerdir. Bu soruya *evet* yanıtını verenler kendilerini neden yaratıcı gördüklerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım (Yenilikçi olma).*

*Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım (Yenilikçi olma).*

*Yeni şeyler denemeyi önemseyerek, girişimci davranırım (Yenilikçi olma).*

*İşimi yaparken beklenenin ötesinde performans sergilerim (Üretken olma).*

*Olabildiğince sıradanlıktan uzak, özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım (Farklı bakış açılarını kullanma).*

*Değişime ve yeniliğe açık biriyim (Yenilikçi olma).*

*Olaylar karşısında farklı ilişkileri görür ve çabuk karar veririm (Problem çözme).*

*Etrafımdaki insanlardan farklı düşünebiliyorum (Farklı bakış açılarını kullanma).*

*Risk almayı işimin bir parçası sayarım, yeni şeyler denemekten korkmam (Risk alabilme).*

*Beklenenin üstünde performans gösteririm (Üretken olma).*

Yapılan görüşmede özel okulda çalışan işgörenlerin tümü kendilerini yaratıcı görmüşlerdir. Ancak resmi ilköğretimde çalışan işgörenlerin 2'si kendilerini yaratıcı görmeyip sorumuza “Hayır” yanıtını vermişlerdir. Gerekçe olarak da:

*Sıradan bir yaşama stilim var, yeni şeyler denemek ihtiyacı hissetmem (Yenilikçi olamama).*

*Olaylara tek yönden bakarım, bir olay ya da olguya birden farklı noktadan bakamam (Farklı bakış açılarını kullanamama), yanıtını vermişlerdir.*

Yaratıcılığın bireysel boyutu kapsamında, kendileriyle görüşülen öğretmen ve yöneticilerin verdiği cevaplar analiz edildiğinde, özel ilköğretimde çalışan işgörenlerin, resmi ilköğretimde çalışanlara göre kendilerini daha yaratıcı bulduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu, nicel araştırma yöntemleri yoluyla elde edilen ve özel ilköğretim okullarında görev yapan işgörenlerin, resmi ilköğretim okullarında görev yapanlara göre bireysel yaratıcılıklarının daha yüksek olduğu bulgusunu desteklemektedir.

## 5.2.Yönetmel Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin yönetmel boyuttaki örgütsel yaratıcılığı tanımlayan ifadelere ait ortalama ve sıra değerleri Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7:** İlköğretim Türü ve Göreve Göre Yönetmel Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları

Yönetmel Boyut		Yönetici		Öğretmen		Toplam	
		$\bar{X}$	Sıra	$\bar{X}$	Sıra	$\bar{X}$	Sıra
18. Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.	Özel	3.80	7	3.46	6	3.50	7
	Resmi	3.79	3	3.34	3	3.38	3
	<b>Top.</b>	3.79	4	3.35	3	3.39	3
19.İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum.	Özel	4.40	1	4.00	1	4.04	1
	Resmi	4.10	1	3.51	1	3.56	1
	<b>Top.</b>	4.15	1	3.56	1	3.61	1
20.Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.	Özel	4.20	5	3.51	4	3.59	5
	Resmi	3.62	7	3.38	2	3.40	2
	<b>Top.</b>	3.71	7	3.40	2	3.42	2
21.Yönetim, çalışanların sıradışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.	Özel	3.60	10	3.00	11	3.07	11
	Resmi	3.28	11	2.68	11	2.73	11
	<b>Top.</b>	3.32	11	2.72	11	2.77	11
22. Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.	Özel	3.60	11	3.41	7	3.43	8
	Resmi	3.52	9	3.05	7	3.09	7
	<b>Top.</b>	3.53	9	3.09	7	3.13	7



23. Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.	Özel	3.80	8	3.32	9	3.37	9
	Resmi	3.34	10	2.83	10	2.88	10
	<b>Top.</b>	3.41	10	2.89	10	2.93	10
24. Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.	Özel	3.80	9	3.34	8	3.93	2
	Resmi	3.55	8	2.88	9	2.94	9
	<b>Top.</b>	3.59	8	2.93	9	2.99	9
25. Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendirilen demokratik liderliği benimserler.	Özel	4.40	3	3.49	5	3.59	6
	Resmi	3.66	6	3.05	7	3.10	6
	<b>Top.</b>	3.76	5	3.10	6	3.16	6
26. Üstün başarılarla imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.	Özel	4.40	2	3.56	3	3.65	4
	Resmi	4.00	2	3.18	5	3.25	5
	<b>Top.</b>	4.06	2	3.23	5	3.30	5
27. Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.	Özel	4.40	4	3.63	2	3.71	3
	Resmi	3.76	4	3.24	4	3.29	4
	<b>Top.</b>	3.85	3	3.29	4	3.34	4
28. Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.	Özel	4.20	6	3.22	10	3.33	10
	Resmi	3.69	5	2.90	8	2.97	8
	<b>Top.</b>	3.76	6	2.94	8	3.01	8
<b>Toplam</b>	Özel	3.88		3.52		3.56	
	Resmi	3.66		3.10		3.14	
	<b>Top.</b>	3.72		3.14		3.19	

Tablo 7, gruba bakılmaksızın incelendiğinde katılımcıların örgütsel yaratıcılık algıları yönetsel boyutta *orta düzey* ( $\bar{x}=2.77$ ) ile *yeterli düzey* ( $\bar{x}=3.61$ ) sınırları arasında değişmektedir. Bu boyutta en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı, *İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünce/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşırım* ifadesi ile 19. Maddede ( $\bar{x}=3.61$ ) ortaya çıkmıştır. Bunu sırasıyla, 20. Madde: *Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar* ( $\bar{x}=3.42$ ) ve 18. Madde: *Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler* ( $\bar{x}=3.39$ ) takip etmektedir. Bu boyuttaki en düşük örgütsel yaratıcılık algısı *yönetim, çalışanların sıra dışı buluş ve uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider* ifadesi ile 21. maddede ( $\bar{x}=2.77$ ) gözlenmiştir. Bunu sırasıyla 23. Madde: *yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder* ( $\bar{x}=2.93$ ) ve 24. Madde: *yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir* izlemektedir. Katılımcıların örgütsel yaratıcılık algılarının yönetsel boyuttaki düzeyinin ise genel olarak *orta düzeyde* ( $\bar{x}=3.19$ ) olduğu görülmektedir.

Tablo 7, ilköğretim türüne göre incelendiğinde; özel ( $\bar{x}=3.56$ ) ilköğretim okulunda çalışan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algıları yönetsel düzeyde *yeterli* düzeyde olurken; resmi ilköğretim okulunda ( $\bar{x}=3.14$ ) görev yapan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının yönetsel boyutta *orta düzeyde* olduğu görülmektedir.

Özel ilköğretim okulunda çalışan katılımcıların bu boyutta en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı, *İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünce/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşırım*, ifadesi ile 19. Maddede ( $\bar{x}=4.04$ ) ortaya çıkmıştır. Bunu sırasıyla, 24. Madde: *yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir* ( $\bar{x}=3.93$ ) ve Madde 27: *yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler* ( $\bar{x}=3.79$ ) takip etmektedir. Resmi ilköğretim okulunda çalışanların bu boyuttaki en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı Madde 19: *İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünce/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşırım* ( $\bar{x}=3.56$ ), ardından Madde 20: *yönetim, yeni fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar* ( $\bar{x}=3.40$ ) ve Madde 18'de: *yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler* ( $\bar{x}=3.38$ ) ortaya çıkmıştır. Özel ilköğretim okulunda çalışanların bu boyuttaki en düşük örgütsel yaratıcılık algısı, *yönetim, çalışanların sıra dışı buluş ve uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider* ifadesi ile Madde 21 ( $\bar{x}=3.07$ ), Madde 28 : *yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar* ( $\bar{x}=3.33$ ) ve Madde 23'de: *yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder* ( $\bar{x}=3.37$ ) ortaya çıkarken; resmi ilköğretim okulunda çalışanların yönetsel boyuttaki en düşük yaratıcılık algısı ise, Madde 21: *yönetim, çalışanların sıra dışı buluş ve uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider* ( $\bar{x}=2.73$ ), Madde 23: *yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder* ( $\bar{x}=2.88$ ) ve Madde 24'de: *yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir* ( $\bar{x}=2.94$ ) meydana gelmiştir.

Aynı Tablo görev türüne göre incelendiğinde, özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin bu boyuta ilişkin en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı, Madde 19: *işimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşırım* ( $\bar{x}=4.00$ ), Madde 27: *yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler* ( $\bar{x}=3.63$ ) ve Madde 26: *üstün başarılarla imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır* ( $\bar{x}=3.56$ ) ifadeleri olurken; resmi ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin bu boyuta ilişkin en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı ise, Madde 19: *işimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşırım*

( $\bar{x}$ =3.51), Madde 20: : *yönetim, yeni fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar* ( $\bar{x}$ =3.38) ve Madde 18: *yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler* ( $\bar{x}$ =3.34) ifadeleri olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin en düşük örgütsel yaratıcılık algısı *yönetim, çalışanların sıra dışı buluş ve uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider* ifadesi ile Madde 21 ( $\bar{x}$ =3.00), Madde 28: *yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar* ( $\bar{x}$ =3.22) ve Madde 23: *yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder* ifadeleri olurken; bu boyuta ilişkin resmi ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin en düşük örgütsel yaratıcılık algısı; Madde 21: *yönetim, çalışanların sıra dışı buluş ve uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider* ( $\bar{x}$ =2.68), Madde 23 ( $\bar{x}$ =2.83) ve Madde 24: *yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir* ( $\bar{x}$ =2.88) ifadesinde olduğu gözlenmiştir.

Özel ilköğretim okulunda çalışan yöneticilerin bu boyuta ilişkin en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı Madde 19: *işimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum* ( $\bar{x}$ =4.40), Madde 26: *üstün başarılarla imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır* ( $\bar{x}$ =4.40) ve Madde 27: *yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler* ifadelerinde olduğu saptanmıştır. Resmi ilköğretimde çalışan yöneticilerin bu boyuta ilişkin en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı ise, Madde 19: *işimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum* ( $\bar{x}$ =4.10), Madde 26: *üstün başarılarla imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır* ( $\bar{x}$ =4.00) ve *yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler* ifadesi ile Madde 18'de ( $\bar{x}$ =3.79) olduğu saptanmıştır. Diğer yandan özel ilköğretim okulunda çalışan yöneticilerin bu boyuta ilişkin en düşük örgütsel yaratıcılık algısı, Madde 22: *yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar* ( $\bar{x}$ =3.60), Madde 21: *yönetim, çalışanların sıra dışı buluş ve uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider* ( $\bar{x}$ =3.60) ve *yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir* ifadesi ile Madde 24'de ( $\bar{x}$ =3.80) ortaya çıkmıştır. Resmi ilköğretim okulunda çalışan yöneticilerin bu boyuta ilişkin en düşük örgütsel yaratıcılık algısı Madde 21:

yönetim, çalışanların sıra dışı buluş ve uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider ( $\bar{x}=3.28$ ), Madde 23: yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder ( $\bar{x}=3.34$ ) ve yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar ( $\bar{x}=3.52$ ) ifadesiyle Madde 22’de olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bazı değişkenlere göre yönetsel boyuttaki örgütsel yaratıcılığa ilişkin algılarının anlamlılık testi sonuçları Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8:** Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Yönetsel Yaratıcılığa İlişkin Algıların T-testi Sonuçları

Değişkenler	Düzyey	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Okul Türü	Özel	46	3.89	.62	396	2.644	.009*
	Resmi	352	3.78	.58			
Görev	Yönetici	34	3.72	.98	396	3.662	.000*
	Öğretmen	364	3.14	.88			
Cinsiyet	Kadın	164	3.09	.90	395	-1.628	.104
	Erkek	233	3.24	.90			
Ek iş ihtiyacı	Evet	208	3.18	.91	396	-.231	.818
	Hayır	190	3.20	.91			

Tabloya 8’e göre, katılımcıların yönetsel yaratıcılığa ilişkin algılarının kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonuçlarına göre katılımcıların yönetsel yaratıcılığa ilişkin algılarının cinsiyete [ $t_{(395)}=-1.628$ ,  $p>.05$ ] ve ek iş yapma ihtiyacına [ $t_{(396)}=-231$ ,  $p>.05$ ] göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı; buna karşılık okul türüne [ $t_{(396)}=2.644$ ,  $p<.05$ ] ve görev türüne [ $t_{(396)}=3.662$ ,  $p<.05$ ] bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Tablo 8 incelendiğinde okul türüne bağlı olarak özel ilköğretim okullarında çalışan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının ( $\bar{x}=3.89$ ), resmi ilköğretim okullarında çalışanlara ( $\bar{x}=3.78$ ) göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Özel ve resmi ilköğretim okullarına ilişkin yaratıcılık bu okullarda çalışan işgörenler kadar bu okullara devam eden öğrenci özellikleri ile de yakından ilişkilidir. Maxwell ve Maxwell (1995), özel okulların yetenekli öğrencileri çektiğini; üst düzeyde akademik başarı, performans, girişimcilik, güdülenme ve yaratıcılığa sahip olan bu öğrencilerin, özel okulların kültürel sermayesini oluşturduğunu ileri sürmüşlerdir. Balay’ın (2000, 104) Coleman’dan (1981) aktardığına göre, özel ve

resmi okullar arasındaki yaratıcılık farkının, öğrenci seçimi, öğretmen ve araç-gereç niteliği, öğrencilerin sosyo ekonomik statüleri dışında, bu okulların akademik başarıya önem verme, öğrencilerin derslere devamı ile disiplini konusundaki duyarlı tutumlarına da bağlı olabileceği ileri sürülmüştür. Maxwell ve Maxwell'e (1995) göre de, özel okulların geleceğe ilişkin itibarları artık, mezunlarına atfedilen statülerine değil; aynı zamanda gelecekteki başarılarına da dayanmaktadır. Bu okulların, kendine özgü ve farklı bir eğitim çevresi yarattığı, öğrencileri odaksal ilgi konumuna yükselttiği; resmi okul sisteminde ise bunun büyük ölçüde başarısız olduğu ileri sürülmüştür (Balay, 2000: 104). Bunun yanı sıra özel okul ortamının çeşitli etkinliklere katılmayı ve onlara bağlılığı özendirildiği, performans ve çabanın değerlendirilerek ödüllendirilmesine özen gösterildiği, öğretmenlerinin büyük çoğunluğunun yönetim tarafından uzun çalışma süresi ile yüksek başarı hedefine koşullandırıldığı ifade edilebilir. Balcı'nın (1993) aktardığına göre, Swyner (1986), okulda öğrenmeye uygun bir iklimin yaratılmasında okul yöneticisinin en belirleyici öge olduğunu bulmuştur. Gerçekten de resmi ilköğretim okullarıyla karşılaştırıldığında başarı için, dolayısıyla var olmak için etkili çalışmaktan başka seçenekleri olmayan özel ilköğretim okullarında yöneticilerin, öğretmenlere etkili ve destekçi ziyaretler yaparak, adil, tutarlı ve ölçülü hareket ederek, sınıflarda ve okul içinde doğru yer ve zamanda görünerek öğrenmeye uygun bir iklim yaratmaya büyük önem verdikleri; bunun, örgüt iklimini güçlendirerek çalışanların yaratıcılığını yükselttiği söylenebilir (Balay, 2000: 147).

Aynı Tablo incelendiğinde bu boyutta göreve bağlı olarak yöneticilerin örgütsel yaratıcılık algılarının ( $\bar{x}=3.72$ ), öğretmenlere ( $\bar{x}=3.14$ ); göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuç yönetici olanların, yönetici olmayan öğretmenlere göre daha fazla örgütsel imkanlara sahip olmaları ve buna bağlı olarak, örgütsel yaratıcılık iklimini daha farklı algılama eğiliminde olmaları ile açıklanabilir. Kwasniewska ve Necka (2004, 188)'nin araştırma sonuçlarına göre yöneticiler, yönetici olmayanların zorlukla ulaşabildiği kaynaklara, araç-gereç ve teknolojiye daha kolay ulaşabilmekte, örgütsel yaratıcılık iklimini etkilemede de diğerlerine göre daha fazla imkana sahip görünmektedirler (Balay, 2010: 72).

**Tablo 9:** Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Yönetimsel Yaratıcılığa İlişkin Algılarının Tek Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Düzyey	n	$\bar{X}$	S	Sd	F	p	Gruplar Arası Fark
Branş	1.Sınıf Öğretmeni	223	3.19	.91	9,397	2.155	.024*	5-6
	2.Matematik Öğr.	23	3.15	.84				
	3.Türkçe Öğr.	30	3.06	.88				
	4.Fen ve Teknoloji	19	3.54	.72				
	5.Beden Eğt Spor	11	2.52	.69				
	6.İngilizce Öğr.	23	3.65	.71				
	7.Görsel Sanatlar	9	3.07	.70				
	8.Sosyal Bilgiler	15	2.76	1.01				
	9.Din Kült. ve Ahl.	14	3.18	1.12				
	10.Diğer	31	3.20	.98				
	Toplam	398	3.19	.91				
Yaş	1.23-29	127	3.11	.80	3,397	1.367	.252	-
	2.30-39	180	3.19	.94				
	3.40-49	62	3.19	1.01				
	4.50-59	29	3.49	.88				
	Toplam	398	3.19	.91				
Haftalık Ders saati	1.15-19	28	3.49	.98	5,396	2.560	.027*	4-6
	2.20-24	76	3.28	.87				
	3.25-29	111	3.15	.87				
	4.30-34	152	3.06	.89				
	5.35-40	10	3.07	.76				
	6. Yönetici(0)	20	3.65					
	Toplam	397	3.19	.91				

**Tablo 9'**un devamı

Değişken	Düzyey	n	$\bar{X}$	S	Sd	F	p	Gruplar Arası Fark
Sınıfınızdaki ortalama öğrenci sayıları	1.10-14	7	2.69	.90	7,396	3.958	.000*	2-6 3-6 4-6 5-6 8-6
	2.15-24	39	3.54	.73				
	3.25-34	77	3.20	.96				
	4.35-44	138	3.14	.86				
	5.45-54	101	3.17	.85				
	6.55-64	13	2.28	.68				
	7.65 ve üzeri	4	3.10	1.44				
	8.Yönetici(0)	18	3.64	1.17				
	Toplam	397	3.19	.91				
Kariyer	1.Stajer	17	3.09	.90	2,397	1.242	.290	
	2.Öğretmen	325	3.16	.89				
	3.Uzman	56	3.36	1.00				
	Toplam	398	3.19	.91				

\*P<.05

Tablo 9'a göre, katılımcıların yönetsel yaratıcılığa ilişkin algılarının kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analizi sonuçları incelendiğinde işgörenlerin yönetsel yaratıcılığa ilişkin algılarının, yaşa [ $F_{(3,397)} = 1.367, p>.05$ ] ve kariyere [ $F_{(2,397)} = 1.242, p>.05$ ] göre farklılaşmadığı; buna karşın branşa [ $F_{(9,397)} = 2.079, p<.05$ ], haftalık ders saatine [ $F_{(5,396)} = 2.560, p<.05$ ] ve sınıftaki ortalama öğrenci

sayısına [ $F_{(7,396)} = 3.958, p < .05$ ] göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Aynı Tabloya bakıldığında işgörenlerin yönetsel boyuttaki yaratıcılık algılarının branşa göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Farkın kaynağını bulmak amacıyla yapılan Tukey HSD testi sonucunda söz konusu farkın Beden Eğitimi ve Spor öğretmenleri ile İngilizce öğretmenleri arasında meydana geldiği görülmüştür. Bu bulguya göre İngilizce öğretmenlerinin yönetsel yaratıcılık algıları ( $\bar{x}=3.65$ ), Beden Eğitimi ve Spor öğretmenlerinden ( $\bar{x}=2.52$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. İngilizce öğretmenlerinin ders yüklerinin fazla olmayışı onların iş motivasyonunu arttırdığı gözlenmektedir. Ayrıca yeni bir dil öğrenme öğrencilerde heyecan oluşturmaktadır. Bu heyecan beraberinde derse ilgiyi getirmektedir. İlgi duyulan derse öğrenciler tarafından daha fazla hazırlık yapılır. Bu çabalar sınıf yönetimiyle ilgili sorun yaşamamaya neden olmakla birlikte öğretmenin yaratıcı potansiyellerini sergilemeye olanak tanımaktadır. Dil öğretiminde ihtiyaç duyulan eğitim materyallerinin yönetimce karşılanması İngilizce öğretmenin yönetsel yaratıcılık algısını arttırdığı söylenebilir. Beden eğitimi ve spor öğretmenleri okullarda derslerini rahat yapabilecekleri spor salonlarına ve yeterli düzeyde materyallere sahip olamamaları onların çalışma şartlarını oldukça güçleştirmekte ve onların yaratıcı potansiyellerini köreltmektedir. Ayrıca beden eğitimi ve spor öğretmenlerine özel gün ve törenlerde yönetimce aktif görev verilmesi onların yönetsel yaratıcılık algılarının zayıflamasına neden olduğu düşünülebilir.

Öte yandan işgörenlerin yönetsel boyuttaki yaratıcılık algılarının, girdikleri haftalık ders saatine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın kaynağını bulmak amacıyla yapılan Tukey HSD testi sonucunda söz konusu farkın, 30-34 saat arası derse giren öğretmenler ile hiç derse girmeyen yöneticiler arasında olduğu gözlenmektedir. Buna göre hiç derse girmeyen yöneticilerin yönetsel yaratıcılık algıları ( $\bar{x}=3.65$ ), haftada 30-34 saat derse giren öğretmenlerden ( $\bar{x}=3.06$ ) anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlik, görev şartlarının zorluğu göz önüne alındığında en yorucu ve yıpratıcı mesleklerden biridir. Olumsuz koşullar ve gerilim içinde çalışan öğretmenin zamanla beden sağlığı ve sosyal ilişkileri bozulabilmektedir (Gündüz, 2006: 47). Faber (1990) üç tür tükenmişlik olduğunu öne sürmüştür. Bunlardan ilki “worn out” yani yorulmadır. Birey yıllar ya da çok

fazla stres ve çok az doyumla karşılaştığından baştan savma ve dikkatsiz şekilde çalışmaya başlar. Öğretmenler strese daha az çalışarak tepki göstermeye başlarlar. Girdilerini azaltarak girdi ve çıktı arasındaki eşitsizliği dengelemeye çalışırlar. Depresyona benzer belirtiler gösterirler (öz saygının kaybı gibi). İkincisi klasik tükenmişliktir. Önce çabalarını yoğunlaştırır ve sınıf başarısını sağlamak için her şeyi yapar, sağlığını riske atar ve özel hayatlarını önemsemezler ancak yıllar sonra çabalarının faydalı olmadığını, etkili olamadıklarını ve hatta öğrencilerinin onlara güvenmediğini hissederler. Üçüncü türde ise işin miktarı ya da karşılaşılan zorluklar değil işin aynılığı, rutinliği doyumsuzluk yaratır. İlgisizleşirler. Öğretmenlik anlamını ve ışığını kaybeder, daha baştan savma çalışır, işinden enerji ve tutkusunu çeker (Şahin, 2010: 62). Ders yükü fazla olan öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri artacağından yönetsel yaratıcılık algılarının azalacağı gözlenebilir.

Bu boyutta son olarak işgörenlerin yönetsel yaratıcılık algıları, sınıftaki öğrenci sayısına göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. Farkın kaynağını bulmak amacıyla yapılan Tukey HSD testi sonucunda söz konusu farkın, sınıfta 55-64 arasında öğrencisi olanlar ile 15-24, 25-34, 35-44, 45-54 ve derse hiç girmeyen yöneticiler arasında meydana geldiği gözlenmiştir. Buna göre sınıfta 55-64 arası öğrencisi olanların yönetsel yaratıcılık algıları ( $\bar{x}=2.28$ ), sınıfta 15-24 ( $\bar{x}=3.54$ ), 25-34 ( $\bar{x}=3.20$ ), 35-44 ( $\bar{x}=3.14$ ), 45-54 ( $\bar{x}=3.17$ ) ve hiç derse girmeyen yöneticilerden ( $\bar{x}=3.64$ ) anlamlı şekilde daha düşük ortaya çıkmıştır. Sınıf içinde aradığını bulamayan öğrencilerde fiziksel gerginlik meydana gelmektedir. Bu gerginlik, beraberinde dikkat sorununu ortaya çıkarmaktadır. Dikkati dağılan öğrenciler arkadaşlarıyla ders dışı konularda konuşmaya başlayınca, bu konuşmalar fısıltı şeklinde bile olsa sınıfta bir uğultuya neden olur. Bu da hem diğer öğrencileri hem de öğretmeni olumsuz yönde etkiler. Uğultudan dolayı sürekli bağırarak zorunda kalan öğretmende yorgunluk, ses bozuklukları gibi sorunlar belirince; üstelik buna bir de sınıfın yönetimiyle ilgili sorunlar eklenince, motivasyon düşüklüğü de görülebilir. Öğrenci sayısı fazla olunca sınıfta yapılan aktiviteler de daha çok zaman almaktadır (Ergen, 2009: 26). Sınıf boyutu ya da öğretmen öğrenci oranı tükenmişliğe neden olan örgütsel değişkenlerden biridir. Yapılan çalışmalar büyük sınıflarda zamanlarını eğitim ve öğrenciyi teşvik etmekten ziyade öğrenciyi disipline etmede geçirdiklerini ortaya koymuştur (Çimen, 2007: 50). Öğrenci sayısı



fazla olan sınıflarda derslere giren öğretmenler mesleki tükenmişlik yaşamakta bu tükenmişlik de onların yönetsel yaratıcılık algılarını köreltmektedir.

### Yönetsel Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar

Yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcılara; *Görev yaptığınız okulun yönetimini dikkate aldığınızda, okul yönetiminin yaratıcılığı desteklediğini düşünüyor musunuz? Cevabınız evetse okulunuzda yaratıcılığa ilişkin yönetsel uygulamalar nelerdir?* sorusu yöneltmiştir.

**Tablo 10:** *Görev yaptığınız okulun yönetimini dikkate aldığınızda, okul yönetiminin yaratıcılığı desteklediğini düşünüyor musunuz?* Sorusuna “Evet” ve “Hayır” Yanıtı Verenlere İlişkin Bulgular

Okul yönetiminin yaratıcılığı desteklediğini düşünüyor musunuz?	Özel (f)		Resmi (f)	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Yeniliğe açık	1	-	1	1
Farklıklara saygılı	1	-	1	-
Demokratik lider	-	-	1	1
Başarıya güdüleyici	2	-	2	1
Hatalara hoşgörülü	1	1	1	1
<b>Toplam</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>

Tablo 10 incelendiğinde, özel ilköğretim okullarındaki işgörenlerin 5’i (%83) bu soruya *evet*, 1’i (%17) *hayır* cevabını verirken; resmi ilköğretim okullarındaki işgörenlerin 6’sı (%60) bu soruya *evet*, 4’ü ise (%40) *hayır* yanıtını vermişlerdir. Bu soruya *evet* yanıtını verenler yönetimi neden yaratıcı gördüklerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*İşimi geliştirmeye yönelik düşüncelerimi yönetimle rahatlıkla paylaşırım ve onlardan genellikle destek görürüm (Başarıya güdüleyici).*

*Yöneticilerimiz, farklı düşünme biçimlerine ve farklılıklara saygı gösterir (Farklılıklara saygılı).*

*Okuldaki başarılı öğretmenlerden gurur duyup onları motive eder (Başarıya güdüleyici).*

*Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması için gerektiğinde kuralları esnetirler (Yeniliğe açık).*

*Yönetim özgürce düşünüp, rahat davranabileceğimiz ortam sağlar (Farklılıklara saygılı).*

*Yönetim demokratik bir tutum sergiler (Demokratik lider).*

*Yönetim öğretmenlerin faydalı ve farklı uygulamaları uygulamalarını gördüğünde onları ödüllendirir (Başarıya güdüleyici).*

*Önerdiğim yeni fikirleri ciddiye alır ve onu geliştirme yollarını arar (Yeniliğe açık).*

*Yönetim hatalarımızı birer öğrenme aracı olarak görür ve bizi yaptığımız hatalardan ders çıkarmamıza teşvik eder(Hatalara hoşgörülü).*

Yapılan görüşmede bu soruya hayır yanıtı veren görüşmecilerin ileri sürdükleri gerekçeler aşağıda sunulmuştur:

*Farklı fikir ve düşüncelere karşı hoş görüsüzdür (Farklılıklara saygılı değil).*

*Hatalarımıza karşı oldukça serttir (Hatalara karşı hoşgörüsüz).*

*Yeni ve farklı eğitim uygulamalarını hayata geçirmemize olanak vermez (Yeniliğe kapalı).*

*Olaylar ve uygulamalar anında başkalarının fikri değil önemli olan onun ne söylediğidir (Demokratik lider değil).*

*Mükemmeli arar, hatayı hoşgörmez (Hatalara karşı hoşgörüsüz).*

Yaratıcılığın yönetsel boyutu kapsamında, kendileriyle görüşülen öğretmen ve yöneticilerin verdiği cevaplar analiz edildiğinde, özel ilköğretimde çalışan işgörenlerin, resmi ilköğretimde çalışanlara göre okul yönetiminin yaratıcılığı daha çok desteklediği anlaşılmaktadır. Bu bulgu, nicel araştırma yöntemleri yoluyla elde edilen ve özel ilköğretim okullarında görev yapan işgörenlerin, resmi ilköğretim okullarında görev yapanlara göre, okul yönetiminin yaratıcılığı daha yüksek düzeyde desteklediği bulgusunu destekler niteliktedir.

### 5.3. Toplumsal Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin toplumsal boyutunda yer alan ve örgütsel yaratıcılığı tanımlayan ifadelerle ilgili ortalama ve sıra değerleri Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11:** İlköğretim Türü ve Göreve Göre Toplumsal Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Madde ve Faktör Ortalama Puanları

Toplumsal Boyut		Yönetici		Öğretmen		Toplam	
		$\bar{X}$	Sıra	$\bar{X}$	Sıra	$\bar{X}$	Sıra
29. İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.	Özel	4.00	7	3.29	11	3.37	11
	Resmi	3.07	11	2.94	9	2.95	9
	<b>Top.</b>	3.21	10	2.98	9	3.00	9
30. İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.	Özel	4.00	8	3.83	1	3.96	1
	Resmi	3.17	9	2.83	11	2.86	11
	<b>Top.</b>	3.29	9	2.83	11	2.87	11
31. İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.	Özel	3.80	11	3.41	10	3.46	10
	Resmi	3.10	10	2.91	10	2.93	10
	<b>Top.</b>	3.21	11	2.97	10	2.99	10
32. İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.	Özel	4.00	9	3.63	7	3.67	7
	Resmi	3.48	6	3.13	5	3.16	6
	<b>Top.</b>	3.47	8	3.19	6	3.22	6
33. İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.	Özel	4.00	10	3.59	8	3.63	8
	Resmi	3.38	8	3.20	2	3.22	3
	<b>Top.</b>	3.47	8	3.24	4	3.26	5
34. İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.	Özel	4.20	6	3.49	9	3.57	9
	Resmi	3.52	4	3.12	7	3.15	7
	<b>Top.</b>	3.62	4	3.16	7	3.20	7
35. İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.	Özel	4.40	2	3.71	5	3.78	6
	Resmi	3.72	1	3.24	1	3.28	2
	<b>Top.</b>	3.82	1	3.94	1	3.34	2
36. İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.	Özel	4.60	1	3.68	6	3.78	4
	Resmi	3.49	5	3.09	8	3.12	8
	<b>Top.</b>	3.62	5	3.16	8	3.20	8
37. İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar.	Özel	4.40	3	3.71	4	3.78	5
	Resmi	3.52	3	3.19	3	3.22	4
	<b>Top.</b>	3.65	3	3.25	3	3.29	3
38. İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.	Özel	4.40	4	3.73	3	3.80	3
	Resmi	3.48	7	3.18	4	3.21	5
	<b>Top.</b>	3.62	6	3.24	5	3.28	4
39. İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.	Özel	4.40	5	3.78	2	3.85	2
	Resmi	3.62	2	3.13	6	3.36	1
	<b>Top.</b>	3.74	2	3.38	2	3.41	1
<b>Toplam</b>	Özel	4.10		3.60		3.66	
	Resmi	3.41		3.11		3.13	
	<b>Top.</b>	3.53		3.15		3.19	

Tablo 11, gruba bakılmaksızın incelendiğinde katılımcıların örgütsel yaratıcılık algıları toplumsal boyutta *orta düzey* ( $\bar{x}=2.87$ ) ile “yeterli düzey” ( $\bar{x}=3.41$ ) sınırları arasında değişmektedir. Bu boyutta en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı, *iş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket eder* ifadesi ile 39. Maddede ( $\bar{x}=3.41$ ) ortaya çıkmıştır. Bunu sırasıyla, 35. Madde: *iş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar* ( $\bar{x}=3.34$ ) ve 37. Madde: *iş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar* ( $\bar{x}=3.29$ ) izlemektedir. Bu boyuttaki en düşük örgütsel yaratıcılık algısı *iş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar* ifadesi ile 30. Maddede ( $\bar{x}=2.87$ ) gözlenmiştir. Bunu sırasıyla 31. Madde: *iş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler* ( $\bar{x}=2.99$ ) ve 29. Maddenin: *iş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler* ( $\bar{x}=3.00$ ) izlediği görülmektedir. Katılımcıların örgütsel yaratıcılık algılarının toplumsal boyuttaki düzeyinin ise genel olarak “orta düzeyde” ( $\bar{x}=3.19$ ) olduğu görülmektedir.

Tablo 11, ilköğretim türüne göre incelendiğinde; özel ( $\bar{x}=3.66$ ) ilköğretim okulunda çalışan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algıları toplumsal düzeyde *yeterli* düzeyde bulunurken; resmi ilköğretim okulunda ( $\bar{x}=3.13$ ) görev yapan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının yönetsel boyutta *orta düzeyde* olduğu görülmektedir. Özel ilköğretimde çalışan katılımcıların bu boyutta en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı, *iş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar*, ifadesi ile 30. Maddede ( $\bar{x}=3.96$ ) ortaya çıkmıştır. Bunu sırasıyla, 39. Madde: *iş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket eder* ( $\bar{x}=3.85$ ) ve Madde 38: *iş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar* ( $\bar{x}=3.80$ ) izlerken; resmi ilköğretimde çalışanların bu boyuttaki en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı, Madde 39: *iş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket eder* ( $\bar{x}=3.36$ ), Madde 33: *iş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar* ( $\bar{x}=3.22$ ) ve Madde 37’de: *iş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar* ( $\bar{x}=3.22$ ) olduğu gözlenmektedir. Diğer yandan özel ilköğretimde çalışanların bu boyuttaki en düşük örgütsel yaratıcılık algısı, *iş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler* ifadesi ile Madde 29 ( $\bar{x}=3.37$ ), Madde 31: *iş arkadaşlarım*

genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler ( $\bar{x}=3.46$ ) ve Madde 34'de: *iş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar* ( $\bar{x}=3.57$ ) gözlenirken; resmi ilköğretimde çalışanların en düşük yönetsel yaratıcılık boyutuna ilişkin örgütsel yaratıcılık algıları Madde 30: *iş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar* ( $\bar{x}=2.86$ ), Madde 31: *iş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler* ( $\bar{x}=2.93$ ) ve Madde 29: *iş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler* ( $\bar{x}=2.95$ ) ifadelerinde olduğu görülmektedir.

Aynı Tablo görev türüne göre incelendiğinde, özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin bu boyuta ilişkin en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı, Madde 30: *iş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar* ( $\bar{x}=3.83$ ), Madde 39: *iş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler* ( $\bar{x}=3.78$ ) ve Madde 38'deki: *iş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar* ( $\bar{x}=3.73$ ) ifadeler olurken; resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin bu boyuta ilişkin en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı, *iş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar* ifadesiyle Madde 35'te ( $\bar{x}=3.24$ ) olduğu gözlenirken; bunu sırasıyla Madde 33: *iş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar* ( $X = 3.20$ ) ve Madde 37: *iş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar* ( $\bar{x}=3.19$ ) takip etmektedir. Bu boyuta ilişkin özel ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin en düşük örgütsel yaratıcılık algısı *iş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler* ifadesi ile Madde 29 ( $\bar{x}=3.29$ ), Madde 31: *iş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler* ( $\bar{x}=3.41$ ) ve Madde 34: *iş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar* ( $\bar{x}=3.49$ ) ifadeleri olurken; bu boyuta ilişkin resmi ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin en düşük örgütsel yaratıcılık algısı, Madde 30: *iş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar* ( $\bar{x}=2.83$ ), Madde 31: *iş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler* ( $\bar{x}=2.91$ ) ve Madde 29'da: *iş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler* ( $\bar{x}=2.94$ ) ortaya çıkmıştır.

Özel ilköğretim okulunda çalışan yöneticilerin bu boyuta ilişkin en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı, Madde 36: *iş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek*

*düşünme eğilimi gösterirler ( $\bar{x}$ =4.60), Madde 35: iş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar ( $\bar{x}$ =4.40) ve Madde 37’de: iş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkararak bir kültürü öne çıkarırlar ( $\bar{x}$ =4.40) olduğu gözlenirken; resmi ilköğretim okullarındaki yöneticilerin bu boyuta ilişkin en yüksek örgütsel yaratıcılık algısı, Madde 35: iş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar ( $\bar{x}$ =3.72), Madde 39: iş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler( $\bar{x}$ =3.62) ve Madde 37’de: iş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkararak bir kültürü öne çıkarırlar ( $\bar{x}$ =3.52) meydana gelmiştir. Özel ilköğretim okullarındaki yöneticilerin bu boyuta ilişkin en düşük örgütsel yaratıcılık algısı, Madde 31: iş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar ( $\bar{x}$ =3.80), Madde 33: iş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar ( $\bar{x}$ =4.00) ve Madde 32’de: iş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler ( $\bar{x}$ =4.00) olduğu gözlenirken; resmi ilköğretim okullarındaki yöneticilerin bu boyuta ilişkin en düşük örgütsel yaratıcılık algısı, Madde 29: iş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler ( $\bar{x}$ =3.07), Madde 31: iş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar ( $\bar{x}$ =3.10) ve Madde 30’da: iş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar ( $\bar{x}$ =3.17) olduğu görülmektedir.*

**Tablo 12:** Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Toplumsal Yaratıcılığa İlişkin Algıların T-testi Sonuçları

Değişkenler	Düzyey	n	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
Okul Türü	Özel	46	3.60	.78	396	3.836	.000*
	Resmi	352	3.13	.79			
Görev	Yönetici	34	3.53	.82	396	2.614	.009*
	Öğretmen	364	3.15	.79			
Cinsiyet	Kadın	164	3.10	.80	395	-1.727	.085
	Erkek	233	3.24	.80			
Ek iş ihtiyacı	Evet	208	3.16	.80	396	-.631	.529
	Hayır	190	3.21	.81			

\*p<.05

Tablo 12’ye göre, katılımcıların toplumsal yaratıcılığa ilişkin algılarının kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonuçlarına göre katılımcıların toplumsal yaratıcılığa ilişkin algılarının cinsiyete [ $t_{(395)}=-1.727, p>.05$ ] ve ek iş yapma

ihtiyacına [ $t_{(396)}=-631, p>.05$ ] göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı; buna karşılık okul türüne [ $t_{(396)}=3.836, p<.05$ ] ve görev türüne [ $t_{(396)}=-2.614, p<.05$ ] bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Öte yandan okul türüne bağlı olarak özel okulda çalışan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının ( $\bar{x}=3.60$ ), resmi okulda çalışan işgörelere ( $\bar{x}=3.13$ ) göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim öğretim ortamının uygunluğu bakımından bir karşılaştırılma yapıldığında, resmi ilköğretim okullarının özel ilköğretilere göre daha yetersiz ve eğitim kalitesi yönünden daha alt düzeyde oldukları; bunun, sonuçta işgörelerin başarı algısına etki ederek örgütsel bağlılıklarını belirleyebileceği beklenebilir. Resmi ilköğretim okullarından farklı olarak özel ilköğretiler arasında var olan başarı için rekabet faktörünün toplumsal yaratıcılıkta önemli etkisi olması beklenir (Balay, 2000: 133). Başarı için rekabet olgusu, özel ilköğretilerde, çalışanlardan azami derecede verim alınması için güçlü bir güdü sağlamaktadır. Resmi ilköğretilerde çalışanların böyle bir güdüden yoksun olmaları toplumsal yaratıcılık algılarının düşük düzeyde olduğu sonucunu verebilir.

Son olarak bu boyutta göreve bağlı olarak yöneticilerin örgütsel yaratıcılık algılarının ( $\bar{x}=3.53$ ), öğretmenlere ( $\bar{x}=3.15$ ) göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu araştırmada da öğretmenlere göre daha fazla seçeneğe sahip olan yöneticilerin, daha kapsamlı işler başardıkları, üretim ve uygulama konusunda daha geniş imkanlara sahip oldukları ve okul içinde ve dışında insanlar üzerinde daha fazla etki yarattıkları, öğretmenlere göre daha üst düzeyde örgütsel yaratıcılık algılarının da bundan kaynaklandığı düşünülebilir. Yöneticilerin bütün öğretmenlerle diyalog halinde bulunması, iş arkadaşlığı ilişkisi içinde daha sosyal olması toplumsal yaratıcılık algılarının daha yüksek olduğu sonucunu doğurabilir.

**Tablo 13:** Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Toplumsal Yaratıcılığa İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları

Değişken	Düzyey	n	$\bar{x}$	S	Sd	F	p	Gruplar Arası Fark
	1.Sınıf Öğretmeni	223	3.18	.80	9,397		.	
	2.Matematik Öğretmeni	23	3.20	.91				
	3.Türkçe Öğretmeni	30	2.98	.79				
	4.Fen ve Teknoloji Öğretmeni	19	3.51	.71				

Branş	5.Beden Eğitimi ve Spor	11	2.99	.74		.970	464	-
	6.İngilizce Öğretmeni	23	3.33	.81				
	7.Görsel Sanatlar Öğrt.	9	3.20	.65				
	8.Sosyal Bilgiler Öğrt.	15	2.99	.87				
	9.Din Kültürü ve Ahlak	14	3.42	.85				
	10.Diğer	31	3.18	.76				
	Toplam	398	3.19	.80				
Yaş	1.23-29	127	3.21	.73	3,397	3.369	.019	2-4
	2.30-39	180	3.10	.82				
	3.40-49	62	3.20	.83				
	4.50-59	29	3.60	.82				
	Toplam	398	3.19	.80				
Haftalık Ders saati	1.15-19	28	3.44	.84	5,396	1.335	.249	-
	2.20-24	76	3.14	.81				
	3.25-29	111	3.17	.84				
	4.30-34	152	3.16	.74				
	5.35-40	10	2.91	.91				
	6.Yönetici(0)	20	3.45	.86				
	Toplam	397	3.19	.80				

**Tablo 13**'ün devamı

Değişken	Düzyey	n	$\bar{X}$	S	Sd	F	p	Gruplar Arası Fark
Sınıfımızdaki ortalama öğrenci sayıları	1.10-14	7	3.00	.80	7,396	4.487	.000	2-3 2-4 2-6
	2.15-24	39	3.70	.71				
	3.25-34	77	3.20	.87				
	4.35-44	138	3.04	.71				
	5.45-54	101	3.22	.77				
	6.55-64	13	2.80	.97				
	7.65 ve üzeri	4	2.48	.80				
	8.Yönetici(0)	18	3.46	.85				
	Toplam	397	3.19	.80				
Kariyer	1.Stajyer	17	3.35	.72	2,397	1.099	.334	-
	2.Öğretmen	325	3.16	.79				
	3.Uzman	56	3.30	.87				
	Toplam	398	3.19	.80				

\*P<.05

Tablo 13'e göre, katılımcıların toplumsal yaratıcılığa ilişkin algılarının kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde işgörenlerin toplumsal yaratıcılığa ilişkin algılarının branşa [ $F_{(9,397)} = .970$ ,  $p > .05$ ], haftalık ders saatine [ $F_{(5,396)} = 1.335$ ,  $p > .05$ ] ve kariyere [ $F_{(2,397)} = 1.099$ ,  $p > .05$ ] göre farklılaşmadığı; buna karşın yaşa [ $F_{(3,397)} = 3.369$ ,  $p < .05$ ] ve sınıftaki ortalama öğrenci sayısına [ $F_{(7,396)} = 4.487$ ,  $p < .05$ ] göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.



Bulgulara yakından bakıldığında işgörenlerin toplumsal yaratıcılık boyutuna ilişkin algılarının yaşa göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Farkın kaynağını bulmak amacıyla yapılan Tukey HSD testi sonucunda söz konusu farkın, 30-39 arası yaşı olanlar ile 50-59 arası yaşı olanlar arasında olduğu görülmektedir. Buna göre 50-59 arası yaşı olan işgörenlerin ( $\bar{x}=3.60$ ), 30-39 arası yaşlı olanlara ( $\bar{x}=3.10$ ) göre örgütsel yaratıcılık algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ericson'a göre ürün olarak yaratıcılık, yetişkin insanın özelliğidir. Yetişkin insan sevgi ve çalışmadan hoşlanma duygularını genç yetişkinlik döneminde geliştirir. Çalışmasının karşılığında bir şeyler ortaya çıkarır, yaratıcı ve üreticidir. Yaratıcı bir kişilik yapısına sahip kişiler orta yaşlılık döneminde bu yeteneklerinin en olgun ürünlerini verirler (Şahin, 2010: 54). İş hayatında yer alan bireylerin genellikle kariyerlerini tamamlama için uğraş vermelerinden dolayı yaratıcı etkinliklere zaman ayıramamaları, 50'li yaşlara geldikten sonra ise, bilgi ve tecrübenin verdiği rahatlıkla risk alabilmeleri ve daha rahat yaratıcı çalışmalarda bulunmaları beklenir (Şahin, 2010: 161).

Diğer yandan işgörenlerin toplumsal yaratıcılık boyutuna ilişkin algıları sınıftaki öğrenci sayısına göre anlamlı şekilde farklılık göstermiştir. Farkın kaynağını bulmak amacıyla yapılan Tukey HSD testi sonucunda söz konusu farkın, sınıfında 15-24 arası öğrenciye sahip olanlar ile 25-34, 35-44 ve 55-64 arası öğrenciye sahip olanlar arasında meydana geldiği anlaşılmaktadır. Buna göre sınıfında 15-24 arası öğrencisi olanların toplumsal boyuttaki yaratıcılık algılarının ( $\bar{x}=3.70$ ), 25-34 ( $\bar{x}=3.20$ ), 35-44 ( $\bar{x}=3.04$ ) ve 55-64 arası öğrencisi olanlara ( $\bar{x}=2.80$ ) göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Sınıf boyutu ya da öğretmen öğrenci oranı tükenmişliğe neden olan örgütsel değişkenlerden biridir. Yapılan çalışmalar büyük sınıflarda zamanlarını eğitim ve öğrenciyi teşvik etmekten ziyade öğrenciyi disipline etmede geçirdiklerini ortaya koymuştur (Çimen, 2007: 50). Öğrenci sayısı fazla olan sınıflarda derslere giren öğretmenler mesleki tükenmişlik yaşamakta bu tükenmişlik de onların sosyal ilişkilerini de etkilemektedir. İş arkadaşlarıyla yeterli bir paylaşım yaşayamama onların toplumsal yaratıcılık algılarının düşük çıkmasına neden olduğu söylenebilir.

## Toplumsal Boyuttaki Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar

Yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcılara; *Görev yaptığınız okuldaki iş arkadaşlarınızı dikkate aldığınızda yaratıcılığı destekleyen bir grup olup olmadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?* sorusu yöneltilmiştir. Araştırmaya katılanların bu soruya verdikleri cevaplar Tablo 14’te özet halinde verilmektedir.

**Tablo 14:** *Görev yaptığınız okuldaki iş arkadaşlarınızı dikkate aldığınızda yaratıcılığı destekleyen bir grup olup olmadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?* Sorusuna Verilen Cevaplara İlişkin Bulgular

Çalıştığınız kurumdaki iş arkadaşlarınızın yaratıcılığı destekleyen bir grup olduğunu düşünüyor musunuz?	Özel (f)		Resmi (f)	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Eleştiriye açık	1	1	1	1
Farklıklara saygılı	2	-	1	2
Esnek düşünce	1	-	1	1
Hatalara hoşgörülü	1	-	1	-
Yeniliklere açık	-	-	-	2
<b>Toplam</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

Tablo 14 incelendiğinde, özel ilköğretimdeki işgörenlerin 5’i (%83) bu soruya *evet*, 1’i (%17) *hayır* yanıtını verirken; resmi ilköğretimdeki işgörenlerin 4’ü (%40) bu soruya *evet*, 6’sı (%60) ise *hayır* yanıtını vermişlerdir. Bu soruya *evet* yanıtını verenler iş arkadaşlarının neden yaratıcı olduğunu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*İş arkadaşlarım, eleştiriye açıktırlar (Eleştiriye açık).*

*İş arkadaşlarım farklılıklara saygı duyup, farklılıkların bir zenginlik olduğu bilincindedirler (Farklılıklara saygılı).*

*İş arkadaşlarım, hataları birer öğrenme aracı olarak görür ve hatalarından ders çıkarırlar (Hatalara hoşgörülü).*

*İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler (Farklılıklara saygılı).*

*İş arkadaşlarım, aykırı görüşlerden bile istifade ederler (Hatalara hoşgörülü).*

*İş arkadaşlarım, sorun çözmeye farklı alternatif ve bakış açılarına sahiptirler (Esnek düşünce).*

*İş arkadaşlarım, mevcut politika ve kuralları sorgulayarak, gelişime engel kuralları esnetirler (Esnek düşünce).*

*İş arkadaşlarım, eleştirilmekten korkmazlar (Eleştiriye açık).*

*İş arkadaşlarım, kurallara aşırı bağlı olmayıp mantıklarıyla hareket ederler (Esnek düşünce).*

Yapılan görüşmede bu soruya “Hayır” yanıtı verenlerin ileri sürdükleri gerekçeler ise şunlardır:

*İş arkadaşlarım kurallara sıkı sıkıya bağlı olup, mevcut prosedürlerin dışına çıkmazlar (Esnek düşünmezler).*

*İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye kapalıdır (Eleştiriye kapalı).*

*İş arkadaşlarım, farklı görüşteki kişilere pek hoş görülmez yaklaşmazlar (Farklılıklara saygı duymazlar).*

*İş arkadaşlarım, değişime dirençlidirler, yenilikleri pek takip etmezler (Yeniliklere kapalı).*

*İş arkadaşlarım, farklı görüş ve inançtaki kişilerle fikirlerini pek paylaşmazlar, fazla iletişim kurmazlar (Farklılıklara saygı duymazlar)..*

*İş arkadaşlarım, kendi alanları ve kendi gelişimlerini etkileyecek yenilikleri bile pek takip etmezler (Yeniliklere kapalı).*

*İş arkadaşlarım, eleştirilmekten pek hoşlanmazlar, her şeyin en doğrusunu ben bilirim edasındalar (Eleştiriye kapalı).*

Yaratıcılığın toplumsal boyutu kapsamında, kendileriyle görüşülen öğretmen ve yöneticilerin verdiği cevaplar analiz edildiğinde, özel ilköğretimde çalışan işgörenlerin, resmi ilköğretimde çalışanlara göre yaratıcılığı daha yüksek düzeyde destekleyen iş arkadaşlarına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu bulgu, nicel araştırma yöntemleri yoluyla elde edilen ve özel ilköğretim okullarında görev yapan işgörenlerin, resmi ilköğretim okullarında görev yapanlara göre, yaratıcılığı daha

yüksek düzeyde destekleyen bir iş grubuna sahip olduğu yönündeki bulguyu teyit etmektedir.

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### 5.1.Sonuçlar

Araştırma bulgularına göre ulaşılan sonuçlar aşağıda boyutlar düzeyinde verilmiştir.

#### **Bireysel Boyuta İlişkin Örgütsel Yaratıcılık Sonuçları**

a. Araştırmaya katılanların algılarına ilişkin ortalama puanlarına göre, özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin bireysel yaratıcılık algıları *yeterli düzeyde* ortaya çıkmıştır.

b. Bu boyutta işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algıları göreve, cinsiyete ve ek iş ihtiyacı duyma ya göre farklılaşmakta; ancak okul türüne göre farklılaşmamaktadır. Buna göre, yöneticilerin öğretmenlere, erkeklerin kadınlara, ek iş yapma ihtiyacı duyanların duymayanlara göre örgütsel yaratıcılıkları daha yüksektir. Yine bireysel boyutta katılanların örgütsel yaratıcılık algıları, derse girdikleri sınıflardaki ortalama öğrenci sayısına göre farklılaşırken, branşa, yaşa, girmiş oldukları haftalık ders saatine ve öğretmenlik kariyer durumuna göre farklılık göstermemektedir. Bu çerçevede, hiç derse girmeyen yöneticilerin, sınıflarında 55-64 arası öğrencisi olan öğretmenlere göre bireysel boyuttaki örgütsel yaratıcılık algıları daha yüksektir.

c. Yapılan nitel görüşme sonucuna göre; özel ilköğretimde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin bireysel yaratıcılık algısı resmi ilköğretimde görev yapan öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek çıkmıştır.

#### **Yönetmel Boyuta İlişkin Örgütsel Yaratıcılık Sonuçları**

a. Araştırmaya katılanların algılarına ilişkin ortalama puanlarına göre, özel ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin yönetmel yaratıcılık algıları *yeterli düzeyde* ortaya çıkarken; resmi ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin yönetmel yaratıcılık algıları *orta düzeyde* ortaya çıkmıştır.

**b.** Bu boyutta işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algıları okul türüne ve göreve göre farklılaşmakta; ancak cinsiyete ve ek iş ihtiyacı duyma durumuna göre farklılaşmamaktadır. Buna göre, özel ilköğretim okullarında çalışanların resmi ilköğretim okullarında çalışanlara ve yöneticilerin öğretmenlere, göre örgütsel yaratıcılıkları daha yüksektir. Yine yönetsel boyutta katılanların örgütsel yaratıcılık algıları, branşa, girmiş oldukları haftalık ders saatlerine ve derse girdikleri sınıflardaki ortalama öğrenci sayısına göre farklılaşırken, yaşa ve öğretmenlik kariyer durumuna göre farklılık göstermemektedir. Bu çerçevede, İngilizce öğretmenlerinin, Beden Eğitimi ve Spor öğretmenlerine, hiç derse girmeyen yöneticilerin haftada 30-34 saat derse girenlere, hiç derse girmeyen yöneticilerin, sınıflarında 15-24,25-34,35-44,45-54 ve 55-64 arası öğrencisi olan öğretmenlere göre yönetsel boyuttaki örgütsel yaratıcılık algıları daha yüksektir.

**c.** Yapılan nitel görüşme sonucuna göre; özel ilköğretimde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin yönetsel yaratıcılık algısı resmi ilköğretimde görev yapan öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek çıkmıştır.

### **Toplumsal Boyuta İlişkin Örgütsel Yaratıcılık Sonuçları**

**a.** Araştırmaya katılanların algılarına ilişkin ortalama puanlarına göre, özel ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin toplumsal yaratıcılık algıları *yeterli düzeyde* ortaya çıkarken; resmi ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin yönetsel yaratıcılık algıları *orta düzeyde* ortaya çıkmıştır.

**b.** Bu boyutta işgörenlerin örgütsel yaratıcılık algıları okul türüne ve göreve göre farklılaşmakta; ancak cinsiyete ve ek iş ihtiyacı duyma durumuna göre farklılaşmamaktadır. Buna göre, özel ilköğretim okullarında çalışanların resmi ilköğretim okullarında çalışanlara ve yöneticilerin öğretmenlere, göre toplumsal yaratıcılıkları daha yüksektir. Yine yönetsel boyutta katılanların örgütsel yaratıcılık algıları, yaşa ve derse girdikleri sınıflardaki ortalama öğrenci sayısına göre farklılaşırken, branşa, girmiş oldukları haftalık ders saatine ve öğretmenlik kariyer durumuna göre farklılık göstermemektedir. Bu çerçevede, 50-59 yaşları olanların 30-39 yaşında olanlara, sınıflarında 15-24 öğrencisi olanların sınıflarında 25-34, 35-44 ve 55-64 arası öğrencisi olan öğretmenlere göre toplumsal boyuttaki örgütsel yaratıcılık algıları daha yüksektir.

c. Yapılan nitel görüşme sonucuna göre; özel ilköğretimde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin toplumsal yaratıcılık algısı resmi ilköğretimde görev yapan öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek çıkmıştır.

## **5.2.Öneriler**

Araştırma sonuçlarına ilişkin olarak aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

1. Eğitim fakülteleri programları daha yaratıcı öğretmen adaylarının yetiştirilmesini sağlayacak şekilde güncellenebilir.

2. Resmi ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlere hizmet içi eğitimler verilerek onların yaratıcılık potansiyellerinin farkına varmaları ve yaratıcı uygulamalarını eğitimlerinde kullanmaları sağlanabilir.

3. Bu araştırmadan da anlaşılacağı üzere örgütsel yaratıcılık, başta örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel öğrenme, liderlik ve performans gibi diğer eğitim yönetimi kavramları ile ilişkili olduğu gözlenen, ancak son derece karmaşık süreçleri içeren bir kavram olduğundan bu alanlarda yeni araştırmaların yapılması önerilebilir.

4. Son olarak örgütsel yaratıcılık, görece iş ve sanayi çevrelerinde daha çok çalışılmasına rağmen, başta eğitim örgütleri olmak üzere üniversiteler düzeyinde daha az çalışıldığı görüldüğünden, konunun özellikle özel okullar-resmi okullar, özel üniversiteler-devlet üniversiteleri ve merkez üniversiteler-taşra üniversitelerinin karşılaştırılması şeklinde araştırılması önerilebilir.

## EK 1

### ÖRGÜTSEL YARATICILIK ANKETİ

#### Değerli Yönetici ve Öğretmenler,

Bu anket, “Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algıları” nı Şanlıurfa İli Örneğinde belirlemek amacıyla yapılan araştırmaya veri toplamak üzere geliştirilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgileriniz ile ilgili sorular, ikinci bölümde ise öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algılarını saptamaya yönelik ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen, aşağıdaki her ifadeyi okuduktan sonra buna ne derecede katıldığınızı, karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtmenizdir. Anket maddelerinin tümünü eksiksiz doldurmanız, araştırmanın gerçekleştirilmesine önemli katkı sağlayacaktır. İşbirliği ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Adres: Harran Üniversitesi

Arş. Gör. M. Fatih KARACABEY

Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

Tlf: 3440020/3657 535 9880412

E-mail: [karacabey59@hotmail.com](mailto:karacabey59@hotmail.com)



**I. BÖLÜM**  
**KİŞİSEL BİLGİLER**

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili sorular yer almaktadır. Bu sorularda size uygun seçeneği (X) şeklinde işaretleyerek belirtiniz.

**1. Görev yaptığınız okul:** .....

**2. Göreviniz:**

( ) Yönetici (Müdür/müdür yardımcısı) ( ) Öğretmen

**3. Branşınız:**

( ) Sınıf Öğretmeni ( ) Matematik ( ) Türkçe ( ) Fen ve Teknoloji ( ) Beden Eğitimi ve Spor  
( ) İngilizce ( ) Görsel Sanatlar ( ) Sosyal Bilgiler ( ) Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi ( ) Diğer

**4. Cinsiyetiniz:**

( ) Kadın ( ) Erkek

**5. Medeni durumunuz:**

( ) Evli ( ) Bekar ( ) Ayrılmış

**6. Evliyseniz eşiniz çalışıyor mu?**

( ) Evet ( ) Hayır

**7. Gelirinizi göz önüne aldığınızda ek iş yapma ihtiyacı duyuyor musunuz?**

( ) Evet ( ) Hayır

**8. Meslekteki hizmet yılınız :**

( ) 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üstü

**9. Bu okuldaki hizmet yılınız:**

( ) 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üstü

**10. Mezun olduğunuz fakülte:**

( ) Eğitim Fakültesi ( ) Diğer Fakülteler/ Yüksekokullar

**11. Atanma veya görev durumunuz:**

( ) Kadrolu ( ) Sözleşmeli ( ) Ücretli

**12. Yaşınız:**

( ) 23-29 ( ) 30-39 ( ) 40-49 ( ) 50-59 ( ) 60 ve üzeri

**13. Girdiğiniz haftalık ders saati:**

( ) 15-19 ( ) 20-24 ( ) 25-29 ( ) 30-34 ( ) 35-40

**14. Dersine girdiğiniz sınıflardaki ortalama öğrenci sayısı:**

( ) 10-14 ( ) 15-24 ( ) 25-34 ( ) 35-44 ( ) 45-54 ( ) 55-64 ( ) 65 ve üzeri

**15. Öğretmenlik kariyeriniz:**

( ) Stajyer ( ) Öğretmen ( ) Uzman ( ) Başöğretmen

## II. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÖLÇEĞİ

**Açıklama:** Aşağıda, **İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algılarını** belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye katılma durumunuzu, karşısındaki ölçekte size uygun olan seçeneğin altındaki kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.

Örgütsel Yaratıcılık Algısına İlişkin İfadeler					
	(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Az Katılmıyorum	(3) Orta Derecede Katılmıyorum	(4) Çok Katılmıyorum	(5) Tam Katılmıyorum
1. Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.					
2. Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.					
3. Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.					
4. Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.					
5. Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.					
6. Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlaraya dönüştürmeye çalışırım.					
7. Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.					
8. Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.					
9. Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.					
10. Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.					
11. Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.					
12. Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.					
13. Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.					
14. Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.					
15. Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.					
16. Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.					
17. Yaptığım işte yeteneklerimi sürekli geliştirmeye çalışan bir yönetim vardır.					
18. Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.					
19. İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum.					

### Örgütsel Yaratıcılık Algısına İlişkin İfadeler

	(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Az Katılmıyorum	(3) Orta Derecede Katılmıyorum	(4) Çok Katılmıyorum	(5) Tam Katılmıyorum
20. Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.					
21. Yönetim, çalışanların sıradışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.					
22. Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.					
23. Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.					
24. Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.					
25. Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendirilen demokratik liderliği benimserler.					
26. Üstün başarılar için atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.					
27. Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.					
28. Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.					
29. İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler.					
30. İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar.					
31. İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler.					
32. İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler.					
33. İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar.					
34. İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar.					
35. İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar.					
36. İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler.					
37. İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar.					
38. İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar.					
39. İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler.					

## EK 2

### Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algılarını Belirleme Konusunda Kullanılan Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

#### Araştırma Amaçları

- 1) Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algılarını,
  - a) Örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutunda
  - b) Örgütsel yaratıcılığın yönetsel boyutunda
  - c) Örgütsel yaratıcılığın toplumsal boyutunda belirlemek.

#### GİRİŞ

Merhaba. Okulunuzda öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algılarını belirlemek üzere bir araştırma yapıyorum. Bu araştırma kapsamında, çeşitli branşlardan öğretmenlerle görüşme yapıyorum. Yaptığım tüm görüşmelerde verilen bilgiler sadece bu araştırmada kullanılacak ve kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Görüşmenin yaklaşık 15 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz görüşmeyi not almak istiyorum. Bu şekilde sorulara verdiğiniz yanıtlardaki ayrıntıları atlamamış olurum.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için şimdiden teşekkür ederim. Eğer sizin bana görüşmeye başlamadan sormak istediğiniz bir soru varsa, önce bunu yanıtlamak istiyorum.

#### SORULAR

- 1) Birey olarak kendi kişisel özelliklerinizi dikkate aldığınızda yaratıcı/ üretken olduğunuzu düşünüyor musunuz?
  - a) Cevabınız evet ise buna ilişkin tutum, davranış ve uygulamalarınız nelerdir?
  - b) Cevabınız hayır ise buna ilişkin tutum, davranış ve uygulamalarınız nelerdir?
- 2) Görev yaptığınız okulun yönetimini dikkate aldığınızda, okul yönetiminin yaratıcılığı desteklediğini düşünüyor musunuz?
  - a) Cevabınız evetse okulunuzda yaratıcılığa ilişkin yönetsel uygulamalar nelerdir?
  - b) Cevabınız hayırsa okulunuzda yaratıcılığa uygun olmayan yönetsel uygulamalar nelerdir?
- 3) Görev yaptığınız okuldaki iş arkadaşlarınızı dikkate aldığınızda yaratıcılığı destekleyen bir grup olup olmadığı hakkında ne düşünüyorsunuz?
  - a) Cevabınız evet ise iş arkadaşlarınızın buna uygun sosyal, ilişkisel, tutum ve davranışları nelerdir?
  - b) Cevabınız hayır ise iş arkadaşlarınızın buna uygun olmayan sosyal, ilişkisel, tutum ve davranışları nelerdir?



T.C.  
HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
Genel Sekreterlik

Sayı : B.30.2.HRÜ.0.70.00.60/044-433-2472  
Konu : Anket

21.04.2011

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : (a) 14.03.2011 tarih ve 044-114 sayılı yazınız.  
(b) Şanlıurfa Valiliği'nin 11.04.2011 tarih ve 12041 sayılı yazısı.

İlgi (a) yazı ile, Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında çalışmalarını Doç. Dr. Refik BALAY'ın danışmanlığında yürüten yüksek lisans öğrencisi Fatih KARACABEY'in " **Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütse! Yaratıcılık Algıları**" konulu ekteki anketini 29.04.2011 tarihine kadar Şanlıurfa İl Merkezindeki İlköğretim Okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulanabilmesi hususundaki talebinizin Şanlıurfa Valiliğince uygun görüldüğüne dair ilgi (b) yazı ekte gönderilmektedir.

Bilgilerinizi rica ederim.

  
Prof. Dr. İbrahim Halil MUTLU  
Rektör

Ek: İlgi (b) yazı örneği ( 6 sayfa)

T.C.  
ŞANLIURFA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.63.00.11-040/

11960

Konu: Anket Uygulaması

08 Nis 2011

VALİLİK MAKAMINA  
ŞANLIURFA

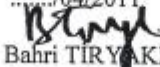
İlgi : a) M.E.B. Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının 11.04.2007 tarih ve 573/1950 sayılı Yönergesi  
b) Harran Üniversitesi Genel Sekreterliğinin 24.03.2011 tarih ve 308-1825 sayılı yazısı

Harran Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim dalında yüksek lisans programı öğrencisi Fatih KARACABEY'in "Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algıları" konulu Anket çalışması yapma isteği ilgi (b) yazıdan anlaşılmaktadır.

Söz konusu Anket' in İlimiz Merkez İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler arasında uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur' larınıza arz ederim.

  
Hanifi ŞAHİN  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
.../04/2011  
  
Bahri TIRYAKI  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
ŞANLIURFA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.63.00.11-040/

12041

04 Nis 2011

Konu: Anket Uygulaması

HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
(Genel Sekreterliğine)  
SANLIURFA

Harran Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim dalında yüksek lisans programı öğrencisi Fatih KARACABEY'in "Resmî ve Özel İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algıları" konulu Anket çalışması ile ilgili Valilik Makamından alınan 08 Nisan 2011 tarih ve 11960 sayılı Olur ekte sunulmuştur.

Bilgilerinize arz ederim.

  
Hâşim ŞAHİN  
Millî Eğitim Müdürü

EKİ :

1- Valilik Olur' u (1 sayfa)

## KAYNAKÇA

- Altınay, D. (1996). *Psikodrama eğitim programı*. İstanbul: Seminer notları.
- Amaible, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M., (1996),  
Assesing the work environment for creativity, *Academy of  
Management Journal*, 39 (4), 1154-1184.
- Amaible, T.M. (1997). Movivating creativity in organizations: On doing what  
you love and loving what you do. *California Manegement Review*, 40  
(1), 39-58.
- Amaible, T.M. (2006). Motivating creativity in organizations. *California  
Management Review*, 40 (1), 14-18.
- Arık, A. (1990). *Yaratıcılık*. Ankara: Kültür Bakanlığı Kültür Eserler Dizisi.
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel  
bağlılığı* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2009). *2000'li yıllarda sınıf yönetimi*. Ankara: Maya Akademi  
Yayıncılık
- Balay, R.(2010).Öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık alguları. Ankara:  
*Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*,43(1), 41-78.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul: Kuram, uygulama ve araştırma*. 72TDFO  
Bilgisayar Yayıncılık, Ankara
- Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin simyası*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Bender, M. T. (2006). Resim-iş eğitimi öğrencilerinde duygusal zeka ve  
yaratıcılık ilişkileri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül  
Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi yönetim yaratıcı birey*. İstanbul: Sistem  
Yayıncılık.



- Craft, A., (2003). The limits to creativity in education: dilemmas for educator. *British Journal of Educational Studies*, 51,2.
- Covey, S.R. (1998). Etkili insanların 7 alışkanlığı. (Çev: Gönül Suveren, Osman Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Cüceloğlu, D. (1997). *İnsan ve davranışı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çavuş, M. (2006). *İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayiinde bir uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çavuşoğlu, D. (2007). *Küresel rekabet ortamında örgütlerde yaratıcılık kültürü ve yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumların değerlendirilmesi (Okullarda Araştırma)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetingöz, D. (2002). *Okulöncesi eğitimi öğretmenliği öğrencilerinin yaratıcı düşünme becerilerinin gelişiminin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çiftçi, Y. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çimen, S. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin tükenmişlik yaşantıları ve yeterlik algıları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çoban, S., (1999). *Yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dobbins, K. (2009). Teacher creativity within the current education system: A case study of the perceptions of primary teachers. *Education* 3(13), 95-104.
- Dökmen, Ü. (1994) . *İletişim çabaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2000). *Yarına kim kalacak? Evrenle uyumlaşma sürecinde varolmak gelişmek uzlaşmak*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Dönmez, A. (1983). Denetim odağı ve çevre büyüklüğü. *Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16 (10), 46-61.
- Duran C. ve Saraçoğlu M. (2009).Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16 (1), 57-71.
- Dündar, H., (2003). *İlköğretim okullarında öğrenci yaratıcılığını geliştirmede yönetici ve öğretmen görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğdu, M. (2006). Yaratıcılık ile öğretmen davranışları ve akademik başarı arasındaki ilişkiler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. [www.esosder.com](http://www.esosder.com) ISSN:1304-0278, 5(2), 95-106 (11.03.2010).
- Ergen, S. (2006). *İlköğretim eğitim sisteminde kalabalık sınıfların yönetimi ve esenyurt ilköğretim okullarında bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ersükmen, E. (2010). *İlköğretim fen ve teknoloji ders öğretmenlerinin yaratıcılık kavramına ilişkin görüşleri*. (Yayınlanmamış Yüksek

Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Fen Bilgisi Öğretmenliği Programı.

Eisenberger, R. Ve Pretz & S. A. J. (1998). Can the promise of reward increase creativity?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74,3.

Encyclopedia of Creativity. (1999). USA.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.

Gülel, G. (2006). *Sınıf öğretmeni adaylarının yaratıcılık düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından İncelenmesi (Pamukkale Üniversitesi Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hançerlioğlu, O. (1988). *Ruhbilim sözlüğü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Hesapçıoğlu, M. (1988). Modernizmden post modernizme eğitim anlayışları ve okulun geleceği. *Yeni Türkiye*, 4 (6),19-23.

Hu, W., (2002). A scientific creativity test for secondary school students. *International Journal of Science Education*, 24, 4.

İşcan, Ö. ve Karabey C. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 180-193.

Kwasniewska, J ve Necka, E. (2004). Perception of the climate for creativity in the workplace: The role of the level in the organizasyon and gender. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 187-196.

Kenç, M. F., (2001). *Anasınıfı ve ilköğretimin birinci sınıflarında görev yapmakta olan öğretmenlerin yaratıcı eğitim uygulamaları konusundaki görüşleri (Elazığ İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Korman , A.K. (1978). *Endüstriyel ve organizasyonel psikoloji*. (Çev: İ.Akhun, C. Alkan). Ankara: M.E.B. Yayınevi.
- Mason,J. (1960). *How to be a more creative executive*. New York: Marketing
- Maxwell, J.D., And Maxwell, M.P. (1995). The reproduction of class in canada's elite independent schools. *British Journal of Sociology of Education*. 16:309-327. <http://www.lib.metu.edu.tr>
- Morgül, M. (1995). *Yaratıcı drama oynayarak öğren*. İstanbul: Ya-Pa Yayınevi.
- Önsarı, H.,(2004). *Eğitim fakültesi öğrencilerinin yaratıcı düşünme düzeyleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özbay, H. (1996). *Psikopatolojiye giriş*. Seminer Notları. İstanbul:Akademi Yayıncılık.
- Özçer, N. (tarih). *Yönetimde yaratıcılık ve yenilikçilik*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Rasulzade, F. ve Dackert, I. (2009). Organizational creativity and innovation in relation to psychological well-being and organizational factors. *Creativity Research Journal*, 21(2-3), 191-198.
- Razon, N. (1993). *Okul öncesi eğitimde oyunun, oyunda yetişkinin işlevi*. YA-PA Okul Öncesi Eğitimi ve Yaygınlaştırılması Semineri 2-3. İstanbul.
- Runco, M. ve Mraz, W. (1992). Scoring divergent thinking tests using total ideational output and a creativity index. *Educational And Psychological Measurement*. 52(1), 9-21.
- Saraçoğlu, M. ve Duran, C. (2009). Yaratıcı girişimcinin gelişiminde çevrenin rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (30),131-151.
- Savieski, F. (2004). *Örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Singer, G ve Jerome, L. (1998). *Çocuklarda yaratıcılığın gelişimi*. (Çev: Nurdan Cihan Şümül). İstanbul: Gendaş Kültür Yayınları.
- Sungur, N. (1992). *Yaratıcı düşünce*. Ankara: Özgür Yayın Dağıtım.
- Sungur, N. (2001). *Yaratıcı okul düşünen sınıflar*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Töremen, F. (2003) Yaratıcı okul ve yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 3 (1), 227-253
- Ülgen, G. (1990). Yaratıcılık ve eğitim. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 13 (4),84-97.Üstün,M.(2006).Yaratıcılık.([http://www.sitetky.com/frameset/iky/i\\_kymain03.html](http://www.sitetky.com/frameset/iky/i_kymain03.html)). (Erişim tarihi: 15.05.2010).
- Üstündağ, T.(2003). *Yaratıcılığa yolculuk*. Ankara: Pagem Yayıncılık.
- Wang, X. (2003). *A study about students' creative tendency and their perception of teachers' classroom behavior*. Unpublished Master's Thesis. Beijing Normal Universty, Beijing, China.
- Warner, S. A., Myers K. L. (2010). The creative classroom: The role of space and place toward facilitating creativity. *The Technology Teacher*, 69 (4), 28-34.
- Vural, T. C. (2008). *Sosyal bilimler eğitiminde yaratıcı düşünme: Yeni ilköğretim programı beşinci sınıf sosyal bilgiler öğretiminde kullanılan etkinliklerin yaratıcılığı geliştirilmesi açısından değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalazan, A. (2006). *Genel liselerde okul kültürü oluşturmada okul yöneticilerinin rollerinin değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeloğlu, H. (2007). Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları. *Ege Akademik Bakış/ Ege Academic Review*, 7 (1),133-152.

- Yenilmez, K. ve Yolcu, B. (2007). Öğretmen davranışlarının yaratıcı düşünme becerilerinin gelişimine katkısı. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 95-105. [http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manas\\_dergi/sbd/sbd18/sbd18.htm](http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manas_dergi/sbd/sbd18/sbd18.htm). (23.05.2010).
- Yıldırım,B.(2006). *Öğretmenlerin yaratıcılığa bakış açısı ve anasınıflı çocuklarının yaratıcılık düzeylerinin, öğretmenin yaratıcılık düzeyine göre incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, R. (2003). *Yaratıcılık ve yenilik*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yılmaz ve Izgar, (2009). Examination of primary school teachers' job satisfaction with regards to organizational creativity within a school contex. *Elementary Education Online*, 8 (3), 943-951.
- Zel, U. L. ve Mert, S. (2000). *Yaratıcılık ve problem çözme teknikleri*. Ankara: KHO Yayını.
- Parker, J. P. (1998). *The torrance creative scholars program*. *Reoper Review* 21, No.1.

## Özet

Bu araştırmanın amacı, Şanlıurfa merkez özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin; bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlardaki örgütsel yaratıcılık algılarını belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının; görev yaptıkları okul türüne (özel/resmi), görevlerine (yönetici/öğretmen), branşlarına, cinsiyetlerine, ek iş yapma ihtiyacı duymalarına, yaşlarına, girdikleri haftalık ders saatlerine, girdikleri sınıflardaki ortalama öğrenci sayılarına ve öğretmenlik kariyerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Ölçekte örgütsel yaratıcılık üç boyutta (bireysel, yönetsel, toplumsal) tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla katılımcıların, söz konusu bu boyutlara ilişkin algılarını belirlemek üzere Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini, Şanlıurfa ili merkezinde bulunan özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmuştur. Araştırma, yansız olarak seçilen örneklem üzerinden yapılmıştır. Evren öncelikle, okulların özel ve resmi oluşlarına göre kendi içinde benzeşik olan iki alt evrene (resmi-özel ilköğretim) ayrılmıştır. Daha sonra belirlenen alt evrenlerin (tabaka) her birinde görev yapan yönetici ve öğretmenlere tesadüfî yöntemle anket uygulanmıştır.

Örneklem olarak seçilen ilköğretimlerdeki yönetici ve öğretmenlerin tümüne ulaşılması planlanmış, sonuçta özel ilköğretimde 6 yönetici, 40 öğretmen olmak üzere 46 kişiye, resmi ilköğretimlerde de 28 yönetici, 324 öğretmen olmak üzere 352 kişiye (toplam 398 kişi) anket uygulanarak geri alınmıştır.

Örgütsel yaratıcılık Ölçeği ile toplanan verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Özel ve resmi ilköğretimde çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılığa ilişkin görüşlerinin kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemede; aritmetik ortalama, standart

sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey testlerinden yararlanılmıştır.

Sonuçlar, özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel yaratıcılık algılarının Bireysel, Yönetmel ve Toplumsal Boyutlarda “yeterli düzeyde” olurken, resmi ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının Bireysel Boyutta “yeterli düzeyde”, Yönetmel ve Toplumsal Boyutlarda ise “orta düzeyde” gerçekleştiğini göstermiştir. Sonuçlara göre ayrıca, özel ilköğretimde çalışan yönetici ve öğretmenlerin resmi ilköğretimde çalışan yönetici ve öğretmenlerden; yöneticilerin, öğretmenlerden; ek iş yapma ihtiyacı duyanların, ek iş yapma ihtiyacı duymayanlardan, erkeklerin kadınlardan; kalabalık olmayan sınıflarda derse giren öğretmenlerin, kalabalık sınıflarda derse girenlerden; 50-59 yaşındaki öğretmenlerin, 30-39 yaşındakilerden; İngilizce öğretmenlerinin beden eğitimi ve spor öğretmenlerinden anlamlı şekilde daha yüksek örgütsel yaratıcılık algılarına sahip oldukları bulunmuştur.



## **Summary**

This study aims to determine the organizational creativity perceptions of teachers and administrators who work at private or public primary schools in downtown Sanliurfa in individual, administrative and social dimensions, and it also aims to determine if these perceptions differ with respect to the participants' institution (private/public), duties (administrative/teaching), major, gender, the need to do extra job, age, weekly hours they teach, class student size, and the teacher's career. In these aforementioned primary schools, organizational creativity was tried to be defined in three dimensions (individual, administrative and social). For this aim, Organizational Creativity Inventory was used to determine the perceptions of participants in these dimensions.

The research system was consisted of teachers and administrators who work at private or public primary schools in downtown Sanliurfa. The research was conducted with a sample of participants which are selected objectively. The research group was divided into two subgroups (private/public primary education) according to the type of participants' schools. Then, a survey was conducted on teachers and administrators in each subgroup in an uninformed manner.

It was intended to reach all the members of private and public primary schools, as a result 40 teachers and 6 administrators (total:46) in private primary schools, and 324 teachers and 28 administrators (total:352) in public primary schools (total 398 participants) were surveyed.

The survey results which are taken by Organizational Creativity Inventory were evaluated using SPSS statistical software. In order to determine if the views of teachers and administrators in private or public primary schools about organizational creativity changes significantly with respect to their personal characteristics; average, standard deviation, t-test, one way Anova and Tukey HSD tests were utilized.

According to the results, teachers and administrators who are working in the private primary schools have adequate level of organizational creativity perceptions in individual, administrative and social dimensions; whereas teachers and administrators who are working in the public primary schools have adequate level of organizational creativity perception in individual dimension and medium level of organizational creativity perception in administrative and social dimensions. It is also found that teachers and administrators who are working in the private primary schools have significantly more organizational creativity perceptions than teachers and administrators who are working in the public primary schools; administrators have significantly more organizational creativity perceptions than teachers; the participants who needs to do extra job have significantly more organizational creativity perceptions than the participants who does not need to do extra job; the teachers who teach to larger student size classes have significantly more organizational creativity perceptions than the teachers who does not teach to larger student size classes; teachers who are between the ages of 50-59 have significantly more organizational creativity perceptions than the teachers who are between the ages of 30-39; English teachers have significantly more organizational creativity perceptions than gymnastics teachers.

