T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL MÜDÜRLERİNİN YARATICI LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE HATA YÖNETİMİ KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

GÖZDE DÖNMEZ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. GÜL KURUM TİRYAKİOĞLU

EDİRNE, 2025

Tezin Adı: Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri ile Hata Yönetimi Kültürü Arasındaki İlişki

Hazırlayan: Gözde DÖNMEZ

ÖZET

Bu çalışmada Edirne ili kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile hata yönetimi kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmaktadır. Ayrıca bu çalışmada okul yöneticilerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile okulda hata yönetimi kültürüne yönelik görüşleri de belirlenmiştir. Bu amaçla hem nicel hem nitel verilerden yararlanılarak karma yöntem araştırmalarından açıklayıcı desen kullanılmıştır. Araştırmanın nicel boyutundaki hedef evrenini Edirne ilinin dokuz ilçesinde yer alan kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapan 1345 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde basit tesadüfi örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Nitel kısımda amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örneklem kullanılmıştır. Bu kapsamda 366 ortaöğretim kurum öğretmeni ve 14 okul yöneticisi araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmanın nicel verileri ortaöğretim kurumlarına gidilerek elden toplanmıştır. Araştırmada ‘‘Okul Yöneticilerin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği’’ (Uçar ve Sağlam, 2019) (Ek 2) ve ‘‘Hata Yönetimi Kültürü Ölçeği’’ (Kurum, 2022) (Ek 3) kullanılmıştır. Veri analizinde betimsel ve anlam çıkarıcı istatistikler kullanılmıştır ve pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Nitel veriler yüz yüze görüşme aracılığıyla toplanmıştır. Görüşmeler esnasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Okul müdürlerinin sahip olmaları gereken yaratıcı liderlik özellikleri kapsamında proaktif, girişimci, etkili iletişim becerilerine sahip, risk alabilen, yenilik ve değişime açık, iş birliği gibi özellikler ön plana çıkmıştır. Okul yöneticisi seçme ve yerleştirmede bu özelliklere sahip olunup olunmadığı yordanmalı, eğitim yöneticileri bu alanda yeterliliklere sahip kişiler içinden seçilerek görevlendirilmelidir.

Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile okullarda hata yönetimi kültürüne ilişkin görüşleri cinsiyete, branşa, eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermezken görev yapılan okul türüne göre Fen Lisesi müdürlerinin lehine anlamlı farklılık göstermiştir.

Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin alt boyutları olan; girişimcilik ve etkili iletişim, yeniliğe ve değişime açıklık okullarda hata yönetim kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki varken farklılık boyutu ile hata yönetim kültürü arasında ise orta düzeyde ilişki vardır. Öğretmenler okul müdürlerinin okullarda hata yönetimi kültürüne ilişkin, okul yönetiminin yapılan hataların tekrarlanmaması için gerekli tedbirler aldığını belirtmiştir. Okul yöneticilerinin yaratıcı liderlik özelliklerinden proaktif liderlik özelliklerini aktif kullanmasını gerekli kılar şeklinde söylemek mümkündür.

Araştırmanın nitel boyutunda hata; tüm yöneticiler tarafından kasıtlı olmayan, kurum kültürünün işleyişini bozan olaylar olarak tanımlanmıştır. Okulda karşılaşılan hatalar da yöneticiler tarafından; iletişim hataları, kişilik özelliklerinden kaynaklanan hatalar, yönetim ile zayıf iletişim kurma, mali kaynakların ve fiziki imkanların kullanımı ile ilgili hatalar, bürokratik iş ve işlemlerle ilgili hatalar, eğitim öğretim sürecinde yapılan hatalar, personelin davranışından kaynaklı hatalar, iş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılan hatalar şeklinde belirtilmiştir. Hataların kaynaklarına ilişkin genel olarak işe önem göstermemenin sebep olduğu görülmüştür. Hata yönetim kültürü sürecinde kullandıkları stratejilere yönelik ise dilek şikâyet kutularının oluşturulması, çalışanlara anket uygulanması, sözel iletişim kurulması şeklindedir.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcı Liderlik, Okul Yöneticisi, Hata Yönetimi, Öğretmen, Ortaöğretim Kurumu.

Thesis Title: The Relationship Between Creative Leadership Characteristics of School Principals and Error Management Culture

Prepared by: Gözde DÖNMEZ

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between the creative leadership characteristics of school principals and error management culture according to the opinions of teachers working in public secondary schools in Edirne province. In addition, the opinions of school principals regarding the creative leadership characteristics and error management culture in schools were determined in this study. For this purpose, an explanatory design from mixed method research was used by using both quantitative and qualitative data. The target universe of the quantitative dimension of the study consisted of 1345 teachers working in public secondary schools located in nine districts of Edirne province. Simple random sampling method was used in sample selection. Criterion sampling from purposeful sampling methods was used in the qualitative part. In this context, 366 secondary school teachers and 14 school administrators were included in the study.

The quantitative data of the study were collected by hand by going to secondary education institutions. The ‘‘School Administrators' Creative Leadership Characteristics Scale’’ (Uçar and Sağlam, 2019) (Appendix 2) and ‘‘Error Management Culture Scale’’ (Kurum, 2022) (Appendix 3) were used in the study. Descriptive and inferential statistics were used in the data analysis and the Pearson correlation coefficient was calculated. Qualitative data were collected through face-to-face interviews. A semi-structured interview form was used during the interviews.

Within the scope of creative leadership characteristics that school principals should have, proactive, entrepreneurial, effective communication skills, risk-taking, open to innovation and change, and cooperation have come to the fore. Whether these characteristics are present or not should be predicted in the selection and placement of school principals, and educational administrators should be selected and assigned from among those who have competence in this field.

While the views of school principals regarding creative leadership characteristics and error management culture in schools did not show any significant difference according to gender, branch, and level of education, they showed significant differences in favor of Science High School principals according to the type of school they worked at

The sub-dimensions of the creative leadership characteristics of school principals; While there is a high level of positive relationship between entrepreneurship and effective communication, openness to innovation and change, and error management culture in schools, there is a moderate relationship between the difference dimension and the error management culture. Teachers stated that school principals have taken the necessary measures to prevent the repetition of mistakes made by the school administration regarding the culture of error management in schools. It is possible to say that this makes it necessary for school administrators to actively use proactive leadership qualities from creative leadership features.

In the qualitative dimension of the research, errors were defined by all managers as unintentional events that disrupt the functioning of the institutional culture. Errors encountered in the school were also stated by managers as communication errors, errors originating from personality traits, poor communication with the management, errors related to the use of financial resources and physical facilities, errors related to bureaucratic work and procedures, errors made in the education and training process, errors originating from the behavior of the personnel, errors made in occupational health and safety. It was observed that the source of errors was generally due to not caring about the work. The strategies they used in the error management culture process were as follows: creating complaint boxes, applying surveys to employees, and establishing verbal communication.

Keywords: Creative Leadership, School Administrator, Error Management, Teacher, Secondary Education Institution.

TEŞEKKÜR

Çalışmamın ilk aşaması itibari ile yanımda hissettiğim her tür desteğini esirgememiş olan danışman hocam; Sayın Doç. Dr. Gül KURUM TİRYAKİOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Bu meşakkatli süreçte vaktinden çaldığım kütüphanede geçirdiğim süre zarflarında dahi bana eşlik eden, motivasyon kaynağım canım kızım Defne ALKIŞ'a teşekkürlerimle…

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **iii**
TEŞEKKÜR ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xi**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xii**
BÖLÜM I **1**
GİRİŞ **1**
1.1. Problem Durumu 1
1.2. Araştırmanın Amacı 3
1.3. Araştırmanın Önemi 4
1.4. Sayıltılar 6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 6
1.6. Tanımlar 6
BÖLÜM II **7**
ALAN YAZIN **7**
2.1. Liderlik Kavramı 7
2.2. Liderlik Kuramları 13
2.2.1. Özellikler Kuramı 13
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım 13
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı 16
2.2.4. Modern Liderlik Kuramları 18
2.2.4.1. Dönüşümcü Liderlik 19
2.2.4.2. Etkileşimci Liderlik 21
2.2.4.3. İşlevsel Liderlik 22
2.2.4.4. Hizmetkar Liderlik 23
2.3. Okul Liderliği 23
2.3.1. Okul Liderliği Davranışları 30
2.4. Yaratıcılık Kavramı 34

2.4.1. Yaratıcı Birey ve Özellikleri 38
2.4.2. Yönetimde Yaratıcılık 41
2.4.3. Eğitimde Yaratıcılık 45
2.4.4. Yaratıcılık ve Liderlik Arasındaki İlişki 47
2.5. Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri 49
2.6. Yaratıcı Liderlik ile İlgili Çalışmalar 54
2.7. Hata Yönetimi Kültürü 61
2.7.1 Hata Kavramı 62
2.7.2 Hata Çeşitleri 64
2.7.2.1. İnsani Hata 65
2.7.2.2. Teknik Hata 65
2.7.2.3. Örgütsel Hata 66
2.8. Hata Yönetimi 67
2.9. Hata Yönetim Kültürü 70
2.10. Hata Yönetim Kültürünün Süreci 75
2.10.1 Hata Öncesi 76
2.10.2. Hata Esnası 76
2.10.3. Hata Sonrası 77
2.11. Hata Yönetimi Kültürünün Boyutları 77
2.12. Hata Yönetimi Kültürü ile İlgili Araştırmalar 79
BÖLÜM III 81
YÖNTEM 81
3.1. Araştırmanın Modeli 81
3.2. Evren ve Örneklem 82
3.3. Veri Toplama Araçları 85
3.3.1. Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği 86
3.3.2. Hata Yönetimi Kültürü Ölçeği 89
3.3.3. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu 93
3.3.4. İnandırıcılık 93
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi 94
BÖLÜM IV 96
BULGULAR VE YORUM 96

BÖLÜM V **117**
SONUÇ VE ÖNERİLER **117**
5.1. Sonuçlar 117
5.2. Öneriler 120
KAYNAKÇA **122**
EKLER **140**
EK-1 Anket Formu 140
Ek 2: Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği 142
Ek 3: Okullarda Hata Yönetimi Kültürü Ölçeği 143
Ek 4: Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği İzni 144
Ek 5: Okullarda Hata Yönetimi Kültürü Ölçeği İzni 144
Ek 6: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu 145
Ek 7: Etik Kurul Kararı 148
Ek 8: Milli Eğitim Müdürlüğü İzni 151
ÖZGEÇMİŞ **152**

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Hata Yönetimi Tanımları 68
Tablo 2. Evren ve Örneklem Tablosu 82
Tablo 3. Örneklemde Yer Alan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı 83
Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı 84
Tablo 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri 87
Tablo 6. Ölçek Boyutları 88
Tablo 7. Ölçek ve Alt Faktörlerinin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri 89
Tablo 8. Güvenirlik Analizi Sonuçları 90
Tablo 9. Okullarda Hata Yönetimi Kültürü Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri 91
Tablo 10. Ölçek ve Alt Faktörlerinin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri 92
Tablo 11. Ölçek ve Alt Faktörlerinin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri 92
Tablo 12. Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik ve Etkili İletişim Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 96
Tablo 13. Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin Yenilik ve Değişime Açıklık Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 98
Tablo 14. Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin Farklılık Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .. 101
Tablo 15. Okullarda Hata Yönetim Kültürüne İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 102
Tablo 16. Cinsiyete göre boyut ortalamaları arasındaki farklılığa ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları 104
Tablo 17. Branş Türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan yapılan One Way Anova testi sonuçları 105
Tablo 18. Görev Yapılan Okul Türüne Göre Boyut ortalamaları Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way Anova Testi Sonuçları 106
Tablo 19. Welch Test Sonuçları 107

Tablo 20. Eğitim Düzeyine Göre Boyut ortalamaları Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi Test Sonuçları 108
Tablo 21. Boyutlararası İlişkilerin Testi 109
Tablo 22. Temalar ve Kategoriler 110
Tablo 23. Okulda Karşılaşılan Hatalar 111
Tablo 24. Okul Yöneticilerinin Okulda Yapılan Hataların Kaynaklarına İlişkin Görüşleri 113
Tablo 25. Okul Yöneticilerinin Hata Yönetim Kültürü Sürecinde Kullandıkları Stratejilere İlişkin Görüşleri 114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Okul Müdürleri Liderlik Özelliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli 87
Şekil 2. Okullarda Hata Yönetimi Kültürü Doğrulyıcı Faktör Analizi Modeli 91

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
CEO	:	Chief Executive Officer
OECD	:	Organisation for Economic Co-Operation and Development
TDK	:	Türk Dil Kurumu

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırmada yer alan kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Okul açık ve sosyal bir sistem olup eğitim örgütleri dinamik bir yapıdadır. Planlı olunmasına rağmen plan dışı gelişen birçok krizle karşılaşılır. Bu durumun yönetilmesinde de okul müdürlerine büyük sorumluluk düşmektedir. Bu aşamada okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinden faydalanmaları önemlidir. İnformal ilişkilerin yoğun olduğu eğitim örgütlerinde hatalar kaçınılmazdır. Yapılan literatür incelemesinde okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile hata yönetim kültürü arasındaki ilişki konusunda nicel bazı akademik çalışmaların yapıldığı görülmekte ise de nitel olarak herhangi bir akademik çalışma bulunmadığı anlaşılmaktadır. Sözkonusu çalışma bu alanda yapılan ilk nitel araştırma olma özelliği taşımakta olup literatüre bu anlamda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Leithwood, Harris ve Hopkins'in (2008) araştırmalarında belirttiği gibi müdürler, insanları yönlendirerek, geliştirerek ve örgütü yeniden düzenleyerek öğrencilerin öğrenmesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Olumlu bir okul iklimi yaratmak ve öğrenci başarısı için gerekli ortamı teşvik etmek için etkili liderlik esastır. Güçlü liderlik becerileri sergileyen müdürler, okullarının genel etkinliğini artırmak için dijital araç ve teknolojileri kullanabilirler. Bu liderler yalnızca idari görevleri yönetmekle kalmaz, aynı zamanda hem öğretmenleri hem de öğrencileri daha yüksek sonuçlar elde etmeye teşvik eder ve motive eder. Bir okul müdürünün nitelikleri ve liderlik vasıfları şüphesiz okulun başarısını ve atmosferini etkilemektedir. Toplumun geleceğini, ekonomik refahını ve gelişmişlik düzeyini önemli ölçüde etkileyen en önemli olgu eğitimdir. Bu bağlamda eğitimin temel aktörleri olan okul yöneticilerinin liderlik nitelikleri eğitim açısından oldukça önemlidir. Müdürler, liderlik stillerine birçok örnek sunarak okulların başarısı üzerinde olumlu ve olumsuz etkiye sahiptir.

Okul liderliğini karmaşık bir yapı olarak tanımlayan Çelik'e (2005) göre okul kültürünün oluşturulmasından okul yöneticileri sorumludur. Okul yöneticileri, lider olarak, okul ortamında yarattıkları atmosfer sayesinde öğretmenlerin iş doyumlarını ve motivasyonlarını artırarak etkili okulların gelişmesine destek olabilirler (Çelik, 2005). Ayrıca okulların akademik bilgi ve becerileri sağlama ve öğrencileri iş hayatına hazırlama rolü de vardır. Aynı zamanda belirli değerleri telkin etme ve doğru davranışı telkin etme rolüne de sahiptir. Bunun gerekli olduğu açıktır. Eğitimde sosyal adaletin sağlanması, toplumu oluşturan kişilerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve bu sayede gelecek için daha arzu edilir bir toplum yaratılması açısından önemlidir. Nitekim okul ortamındaki adaletsiz uygulama ve koşulların ortadan kaldırılmasıyla sosyal gelişim sağlanabilir (Boyles, Carusi ve Attick, 2009). Sosyal adalet ve eğitimin ortak noktası bireylerin "harekete geçebilmesidir". Harekete geçmek, örgüt içindeki engelleyici faktörlere rağmen kendini geliştirme ve kendini ifade etme davranışlarını göstermek anlamına gelmektedir. Kişisel gelişim "kişisel becerilerin ve deneyimlerin geliştirilmesini" içermektedir. Kendini ifade etme, "kişinin kendi davranış koşullarında aktif rol alması" anlamına gelmektedir. Eşitsizliği yaratan sosyal koşullar olduğundan adalet de eylem ve süreçtir (Enslin, 2006). Dolayısıyla eğitimde sosyal adalet, bireylerin eyleme geçme kapasitesinin güçlendirilmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca eğitimde sosyal adalet, herkesin eğitim yoluyla gelişmesini sağlayarak bireysel büyümenin yanı sıra sosyal iş birliğini de geliştirmeyi amaçlamaktadır (Walker, 2003).

Alsbury ve Shaw (2005) eğitimde sosyal adalet ve eşitliğin okullaşmanın sınırlarını genişlettiğini belirtmektedir. Eğitim liderlerinin genelde tüm öğrencilere, özelde ise dezavantajlı öğrencilere etkili hizmetler sunması gerektiği belirtilmektedir. Eğitim liderleri, bağışçılar, destekçiler, iş dünyası ve okul ortamını oluşturan kamu ve sivil toplum kuruluşlarıyla güçlü ilişkiler kurarak dezavantajlı öğrencilere etkili eğitim ve danışmanlık hizmetleri sağlamaktadır. Okullarda sosyal adaletin sağlanmasında en önemli görevin okul yönetimine düştüğü söylenebilir. Aslında okul yöneticilerinin okuldaki değişim ve dönüşümün görünür kılınmasında önemli bir rolü vardır. Okul yöneticilerinin bu değişim ve dönüşümü, proaktif liderlik, girişimcilik, çözüm odaklılık gibi yaratıcı liderlik özelliklerini kullanarak sağlarlar şeklinde söylemek

mümkündür. Yaratıcı liderlik özellikleri öğretmenlerin hata yapmaktan korkmadığı, hataları gelişim fırsatı olarak gördüğü bir okul iklimi yaratılmasını sağlamaktadır.

Yaratıcı liderlik, örgüt içerisinde yeniliğin teşviğini örgütteki üyelerin özgürce fikir üretmesini destekleyen liderlik biçimi olup hataları öğrenme sürecinin bir parçası kabul eder. Hata yönetim kültürünün oluşması için ilk olarak hatanın kabul edilmesi gerekmektedir. Hataların ceza yerine bir öğrenme fırsatı olarak görüldüğü örgütlerde, özgün fikirlerin ortaya çıkması kolaylaşır. İşte böyle bir ortamda yaratıcılıktan bahsetmek mümkün olur. Yaratıcı liderler için örgütsel başarının yolu, örgütün diğer üyelerine ulaşabilmekten geçer. Yenilik içeren durumlar örgütte yüksek düzey motivasyon ve istek ile uygulamak başarıyı beraberinde getirecektir (Marşap,2009). Yenilik içeren her vaziyet beraberinde hata yapma olasılığını da taşıyacaktır. Bu çalışmada okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile hata yönetimi kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek ve literatüre katkı sağlamak hedeflenmiştir. Okul müdürlerinin bu konuda derine inerek incelenmesine olanak sunmuştur.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile hata yönetimi kültürü arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu genel amaç doğrultusunda öğretmenlerin görüşlerine göre aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri nasıldır?
2. Okulda hata yönetimi kültürü nasıldır?
3. Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri öğretmen görüşlerine göre;
    a. Cinsiyet
    b. Branş,
    c. Okul türü,
    d. Eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermekte midir?
4. Okulda hata yönetimi kültürü öğretmen görüşlerine göre;
    a. Cinsiyet
    b. Branş
    c. Okul türü,

d. Eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermekte midir?

5. Okul müdürlerinin yaratıcılık liderlik özellikleri ile okulda hata yönetimi kültürü arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6. Okul yöneticilerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile okulda hata yönetimi kültürüne yönelik görüşleri nasıldır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Hatalar, günlük yaşamın her aşamasında karşımıza çıkan bir durumdur. Bu durum bazen bir düşünce, bazen bir karar, bazen ise bir davranış şeklinde olabilmektedir (Kurum-Tiryakioğlu, 2022). Hatalar günlük hayatın kaçınılmaz bir parçasıdır. Bu hatalar örgütlere son derece önem arz eden sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçların bazıları maddi kayıp, kaynakların israfı, imaj kayıpları, çevre felaketleri, hatta yaralanmalar ve can kayıpları gibi olumsuz durumlar oluşturabileceği gibi öğrenme ve yenilik gerçekleştirme gibi olumlu durumlarda da doğurabilmektedir. Bu sonuçlarından dolayı örgütlerde hataların ne şekilde yönetildiği stratejik olarak oldukça önemlidir (Yiğital, 2018). Örgütlerde etkili bir hata yönetim sistemi kurulursa hatalardan doğan olumsuz sonuçların etkileri azaltılabilir. Bu şekilde yaşanan hatalardan dersler çıkarılarak, örgütlerin öğrenmesi sağlanabilir ve örgütler daha yenilikçi olabilir (Hurley ve Hult, 1998). Hata genellikle, hedeflere ulaşma yolunda yapılan yanlışlıklar ya da eksiklikler olarak da tanımlanabilmektedir. Zhao ve Olivera (2006) hatayı; kişilerin beklenen ve gerçek durumlar arasındaki istenmeyen bir biçimde sonuçlanan davranışları ve kararları olarak tanımlamışlardır. Hata, ulaşılmak istenen amaçtan sapmaya neden olan ve hedeflere ulaşılmasını zora sokan bireysel eylem ya da kararlardır. Reason (1990) hatayı; hedeflerden, ilkelerden, örgütsel davranışlardan, gerçeklerden ve bazı değerlerden beklenmeyen sapmalar şeklinde ifade etmiştir. Örgütsel hayatın bir gerçeği olan hatalar, hedeflerden, değerlerden ve standartlardan istenmeyen ayrılmalar olarak da adlandırılabilir. Eğitim örgütlerinin dinamikleri de hataların oluşmasını engellenemez kılmaktadır. Eğitim örgütlerinde hataların başarılı bir şekilde yönetilmesi, hata sürecinde kayıpların engellenmesinde ve toplam riskin en aza çekilmesinde oldukça önemlidir (Aküzüm ve Özmen, 2013).

Okulların yönetim aşamaları, pek çok değişkeni içinde barındırmaktadır. Okulların misyon ve vizyonu, yöneticilerin liderlik sitilleri, birlikte çalışılan ekibin kişisel özellikleri, ayrıca okulun fiziksel şartları, öğrenci profili gibi değişkenler başarıyı etkileyen faktörlerdir. Bu bağlamda yöneticilerin liderlik nitelikleri de örgütlerin etkililiğini etkileyen önemli faktörlerdendir. Ayrıca liderliğin tabiatı ve özelliğinin geliştirilebilir olma olasılığı, liderlik ile ilgili çalışmaların en mühim sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır. Okullarda yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler için önemli olan hatanın yönetim sürecidir. Kaçınılmaz olan hataların yönetim sürecinde yöneticilerin rolü yadsınamaz. Okul müdürlerinin en etkin rolü üstlendiği yönetim sürecinde yaratıcılığını öne çıkarması yerinde olacaktır. Yaratıcı liderlik özelliklerinin sürece dahil olması hata yönetim sürecinde okul atmosferinde olumlu etki yaratacaktır. Yaratıcı liderlerin kimsenin fark edemeyeceği, cesaret edemediği fırsatlara göz dikip örgütlerini farklı bir konuma taşıdıklarını söylemek mümkündür. Okul müdürleri işler yolunda gidiyorsa kurcalamamak mantığından ziyade proaktif bir yaklaşımı benimseyip işler yolunda gidiyorsa tek yol bunun bozulmaması mantığını kavramış olmalıdır.

Literatür incelendiğinde örgütlerde yapılan hataların türlerine ve önlenmesine yönelik akademik çalışmalar olduğu bilinmektedir. Ancak örgütlerde yapılan hataları yöneterek örgütün işleyişini ve veriminin devamını sağlayan yöneticilerin özelliklerini belirleyen çalışmalar çok sınırlıdır. İstenen hata durumunda hataya müdahale edecek lider yöneticilerin özelliklerini belirleyerek okullarda oluşan hata durumlarında bu krizi yönetebilecek lider özelliklere sahip idareciler yetiştirilmesini sağlayarak kurum kültürünün ve veriminin devamını sağlayan yöneticilerin belirlenmesini sağlayan ölçütlerin ortaya konulmasıdır. Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile hata yönetim kültürü arasındaki ilişki belirlenirken aynı zamanda okul yöneticileri ile görüşme yapılarak nitel olarak da çalışma yürütülmüştür. Veriler betimsel olarak analiz edilip yorumlanmıştır. Çalışmanın bu boyutunda; okul yöneticilerinin okul kültürleri ile ilgili görüşleri, okulda karşılaşılan hatalar, hataların kaynaklarına ilişkin görüşleri, hata yönetim kültürü sürecinde kullanılan stratejilere ilişkin görüşleri ve yöneticilerin hata yönetme sürecinde sahip olduklarını düşündükleri yaratıcı lider özelliklerine yer verilmiştir. Yaratıcı liderlerin örgütün amacına ulaşmasına

sağlayacak davranışların sergilenmesini sağlamak için yasal güçten ziyade bireyleri yönlendirme konusunda daha etkili olabilecek olan karizmatik güç ya da uzmanlık gücü yeğlediklerini söylemek mümkündür (Tekin, 2008).

1.4. Sayıltılar

Evreni oluşturan öğretmenlerin sorulara samimi ve içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Bu araştırma 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Edirne ili devlet okullarındaki görevli öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Araştırma ortaöğretim kademeleri ile sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Yaratıcı Liderlik: Yaratıcı liderlik liderlerin yenilikçi düşünme ve problem çözme becerilerini teşvik ederek, takipçilerinin yaratıcı potansiyelini ortaya çıkarmasına olanak tanır.

Hata Yönetimi Kültürü: Hata yönetimi kültürü örgütlerde hata ve başarısızlıkların, öğrenme ve gelişim fırsatı olarak görülmesini sağlayan bir yaklaşımı ifade eder.

Öğretmen: Öğretmenlik, alan eğitimi ve pedagojik formasyon gibi süreçlerin ardından edinilebilen bir meslektir. Bu çalışmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler yer almaktadır.

Okul Yöneticisi: Bu çalışmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler yer almıştır. Görev alınan eğitim kurumunun amaçlarını kanunlara, yönetmeliklere ve mevzuatlara uygun gerçekleştirmek için elinde bulundurduğu kaynakların verimli kullanılmasını sağlar.

BÖLÜM II

ALAN YAZIN

Bu bölümde liderlik, liderlik kuramları, okul liderliği, yaratıcılık, okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri, yaratıcı liderlik özellikleri ile ilgili çalışmalar, hata yönetimi kültürü, hata yönetimi, örgüt kültürü, hata yönetim kültürü süreçleri ve boyutları, hata yönetimi kültürü ile ilgili araştırmalar açıklanmıştır.

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, bir grup veya örgütü yönlendirmek ve etkilemek için gerekli olan beceri ve yeteneklerin bütünü olarak tanımlanabilir. Liderlik kavramı, birçok farklı disiplinde incelenmiş ve farklı perspektiflerden ele alınmıştır. Bu kavram genellikle, bir liderin vizyonunu belirleme, insanları motive etme, karar verme yeteneği, iletişim becerileri ve problem çözme yeteneği gibi özellikleri içermektedir. Liderlik, sadece bir pozisyonda bulunan kişilerin sahip olabileceği bir özellik değildir. Herkes liderlik becerilerini geliştirebilir ve günlük yaşamda da liderlik rollerini üstlenebilir. Liderlik, güçlü bir ekip oluşturmak, hedeflere ulaşmak ve değişimi yönetmek için önemli bir araçtır. Liderliğin organizasyonun başarıya ulaşması için örgüt üyelerini motive etmek ve iyi bir şekilde yönetmek; yönetimdeki dürüstlük, güven açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tesis etmek olarak tanımlamak olduğunu söylemek mümkündür. Liderler girişim yeteneği, düşünüş özgürlüğü, adalet duygusu, benzerlerine yardım isteği ve bu gibi nitelikleri ile diğer grup üyelerinden farklıdırlar (Tosun,1990)

Liderlik kavramı, farklı liderlik stilleri ve yaklaşımlarıyla da çeşitlilik gösterir. Otoriter liderlik, demokratik liderlik, katılımcı liderlik gibi farklı yaklaşımlar, liderlerin nasıl davrandıklarını ve nasıl kararlar aldıklarını belirler. Her liderlik stili, belirli durumlarda daha etkili olabilir ve liderlerin bu farklı stilleri anlamaları ve uygulamaları önemlidir. Liderlik becerilerinin geliştirilmesi, kişisel ve profesyonel başarı için önemli bir adımdır.

Liderlik, insanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına, ekip çalışması becerilerini geliştirmelerine ve başkalarını motive etmelerine yardımcı olabilir. Bu nedenle, liderlik becerilerinin sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda liderlik kavramı örgütlerin başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Liderlerin vizyoner olmaları, etkili iletişim kurabilmeleri ve insanları motive edebilmeleri, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, liderlik becerilerinin geliştirilmesi ve liderlerin sürekli olarak kendilerini yenilemeleri, başarılı bir liderlik anlayışının temelini oluşturur.

Liderlik, insanlık toplum içinde yaşamaya başladığından beri var olmuştur. O dönemden beri önemli bir kavram olmuştur. Her toplumda, kültürde ve ülkede farklı liderlik türleri farklı şekillerde mevcuttur. Liderlik ve lider kavramı kavram olarak ilk kez 5000 yıl önce kullanılmıştır. Mısırlılar tarafından yazılan hiyerogliflerde bulunmuş, 400 yıl ve 300 yıl Yunan filozofları Platon ve Aristoteles için liderliğin özellikleri şunlardır: İhtiyaçları ve eğitimleri hakkında yazmışlardır (Abu-Tineh vd., 2009). Liderlik olgusu, uygarlığın geçmişinden gelen çok derin ve kadim bir gelenektir. Tarihi Çin hanedanları, Uygurlar döneminde yazılan savaş kitaplarını içeren bir olgudur. Yazıtlar, Orhun yazıtları, Roma ve eski Yunan dönemlerinden bugüne kadar devam eden eski bir tema. Bu sırada genel olarak lider, kral, imparator, han, komutanın hangi özelliklere sahip olduğu, sorumlulukları anlatılmış ve tartışılmıştır (Yalçın, 2016). Liderlik, örgütsel ve psikolojik araştırmanın karmaşık ve çok yönlü bir uygulamasıdır. "Lider" terimi 1300'lerin başında kaydedilmiş ve İncil zamanlarından önce kavramsallaştırılan liderlik terimi, 18. yüzyılın sonundan beri varlığını sürdürmektedir. Liderlik olgusu çok eskidir ve bu konudaki bilimsel araştırmaların geçmişi 20. yüzyıla kadar gitmektedir. Ancak o zamandan beri bu konuda yoğun araştırmalar yapılmaya devam etmektedir (King, 1990).

İnsanlar ulaşmak istedikleri hedeflere doğru grup olarak hareket ederler. Bir gruba ait olma, ait olma arzuları vardır ve bu biraz motivasyon yarattığı gibi cesaret ve güç istemektedir. İnsanların istekleri, ihtiyaçları ve ilgi alanları nelerdir? Bunu yapabilmek, herkesin sahip olmadığı bir beceri ve yetenektir. Liderlik tüm bunları gerçekleştirmeyi amaçlar (Demir Uslu, 2011). Bu kavramın ise tarihi neredeyse

insanlık kadar eskidir ve günümüze kadar devam etmektedir. Birçok araştırma yapılmış ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Çoğunlukla liderliğinin tanımı hakkında birçok farklılık olmasına rağmen bireyin farklı bir kişi veya bir grup üzerinde ortak paylaşılan bir amaca ulaşma yolunda motive ederek etkide bulunma süreci olduğu aktarılabilmektedir. Bu kavramın ise tarihi neredeyse insanlık kadar eskidir ve günümüze kadar devam etmektedir. Birçok araştırma yapılmış ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Çoğunluk liderliğinin tanımı birçok farklılık olmasına rağmen bireyden gruba genelinde ortak bir amaç veya vizyona ulaşmak için motive edici bir etki sürecidir. Liderlik bir süreçtir ve bu süreç, hedeflere ulaşmak için insanları etkileyen bir liderdir. Yönlendirme ve etkileme gibi faaliyetlerden oluşmaktadır. Bir grup insanın lideri, grup tarafından paylaşılan hedeflere ulaşmak için arzularına, emir ve talimatlarına göre hareket eden insandır (Koçel, 2005).

Liderliği "Bir grubun veya kuruluşun üyesi veya örgütsel hedeflere ulaşmak için diğer üyeleri etkilemek adına gösterdiği çaba" olarak aktarmaktadır (Özkara, 2011). Liderlik; takipçilerin olayları nasıl yorumladıklarını belirlemektedir. Grup veya örgütsel hedeflerin seçimi, hedeflere yön vermek için etki süreçleri hedeflere ulaşmak için ticari faaliyetlerin örgütü takipçi motivasyonu, iş birliği, takım çalışması grup veya kuruluş dışındaki kişilerden destek ve iş birliğini sürdürülmektedir (Kuzulugil, 2009: 21).

Liderlik genellikle bu eylemi, başarmaları amaçlanan hedeflere ulaşmak için gerçekleştirir. Durumdan sorumlu kişiye atfedilen bir kavramdır. Bireycilik performansa bağlı ödüllere yol açan katılımcı yönetim süreçlerini desteklemek, ödüller ve cezalara yansımaktadır. Liderlik genellikle liderin saygısı veya hayranlığıdır. Dinlemek ve saygı duymak olumlu olarak görülmektedir. Yöneticiler tarafından eğitimli ve yüksek eğitim alması beklenmektedir (Weng, 2016). Liderlik kavramı literatürde çok farklı bir şekilde tanımlanmaktadır. Başka bir tanım, bir grubun eylemlerini belirli bir amaca yönlendirmektir. Onları etkilemek için yapılmıştır. Tüm liderlik tanımlarının belirli bir amacı vardır. Yol boyunca insanları etkileme eylemi olduğuna inanılmaktadır (Can vd., 2011). Liderlik, bir kişinin başkalarını yönlendirmesi ve onların eylemlerini olumlu yönde etkilemesidir. Diğer bir tanım ise

özel amaç bunun gerçekleşmesi için insanları etkileme ve ikna etme sürecidir. Liderlik iki yönlüdür etkileşimleri içerir ve dinamik bir süreçtir. Bu bağlamda, liderlik grubu veya takipçiler ve liderler arasındaki ilişkiyi de içermektedir (Doğan, 2010).

Liderlik ve yönetim becerileri, genel ve özel iletişim ile yakından ilişkilidir. Özellikle insanları ve vizyonları motive etmek söz konusu olduğunda veya değerlerini iletmede destekleyici ve üretken bir şekilde ve doğru çalışma ortamına sahip olduklarını veya performansınız için kendinizi ödüllendirmek önemlidir. "İnsan Yönetimi Becerisi" adı verilen bir beceri örgütsel verimlilik ve performans üzerinde önemli bir etkiye sahip oldukları bilinmektedir. Dolayısıyla etkili liderlik/yönetim ile iletişim arasında yakın bir ilişki vardır. Liderler için bu, işi bitirme baskısıdır. Tutarlılık, motivasyon, hedefler ve işi sürdürmek için araçlar hedefleri bunlar seviye atlama söz konusu olduğunda kullanılan ana kaynaklardır (Darics, 2017).

Liderlik kavramında üzerinde durulması gereken bir diğer husus ise yalnızca üst yönetim seviyesi ve üzerindeki çalışanlar tarafından kullanılabilmektedir. Somut olmayan, liderlik nitelikleri veya davranışları pozisyonla ilişkilendirilir. Bu süreç, farklı seviyelere veya pozisyonlara atıfta bulunmamaktadır. Boyut, desen, yapı. Yönetim Kurulu Başkanı, CEO vb. bireyler, daha alt kademelerde çalışanlar kadar liderlik davranışları sergileyebilirler. Ustabaşı gibi kişiler de liderlik davranışı sergileyebilirler (Koçel, 2005). Liderlik kavramlarının gereklilikleri zamana ve koşula bağlıdır. Bazı kuruluşların farklı görev düzeyleri, işlevleri veya iş ailesi kümeleri farklı yetkinlikler gerektirebilir.

Örgütlerde birçok liderlik davranışı ve beklenmedik durumlar kavramı etkilendiğini açıkça belirtti. Bu kavramlar: sorumluluklar, performans beklentileri vb. görev değişkenleri, normlar, tarih, strateji ve insanlar gibi kurumsal kültür değişkenleri kişilerarası iletişim, kişilerarası dinamikler ve ulusal kültürel değişkenler olarak ortaya çıkmıştır (Keçecioğlu, 2014). Avolio, Bass, Jung (1999) liderlik teorisinde yeni araştırmasında daha fazla geliştirmiş olumlu liderlik stilleri literatüre dahil etmiştir. Liderliğin geçici etkileri ve nihai sonuçları nasıl etkilediğine artan bir ilgi olduğunu tespit etmiştir. Bu liderlik, örgütlarda giderek daha önemli hale geldikçe ve liderliğin gerçekte neyi eğittiğine artan bir ilgi olduğu için giderek daha fazla önem

kazanmaktadır. Liderlik kavramı dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş ancak son iki yüzyıl da çok sık kullanılmaktadır. Araştırmacılar daha fazla liderliğe sahip olduklarına inanılmaktadır. Önemli gördükleri bakış açıları ve gerçekler için 1950'lerde, liderlik araştırmaları geliştikçe birçok tanım geliştirmişlerdir. Tanımlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Zel, 2001):

- Liderlik, bir grup insanı belirli bir amaç doğrultusunda bir araya getirme yeteneğidir. Hedeflerine ulaşmak için onları seferber etme bilgi ve yeteneğinin tamamıdır.
- Liderlik, insanları ortaklaşa oluşturulmuş bir vizyon etrafında bir araya getirmekle ilgilidir. Ortak hedeflerin istekli ve coşkulu kabulü ve gerçekleştirilmesini sağlayan enerjik bir süreçtir.
- Kurumu harekete geçirmek için liderlik, etkileşim ve fikir birliği.
- Liderlik = f (lider, takipçi, durum). Bu formülden de görülebileceği gibi, bir liderlik süreci, liderler, takipçiler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Ertürk, 1995)

Liderlik doğuştan gelen bir hak olmamakta beraber liderlik, örgütsel bir fenomenden daha fazla anlam içermektedir. Belirli amaçlar için belirli kişileri takip eden belirli grupların liderlik sürecinden oluşur. Bu tür süreçler kamu örgütlerde olduğu gibi kamu örgütlerde de gerçekleşebilir. Örgütlenmemiş kuruluşlarda da ortaya çıkabilir. Son olarak, liderlik sağlamak için kamu bir örgütün var olması gerekmez. Kamu bir yetkisi olmamasına rağmen toplumu onu destekler. Bazı yöneticiler, kapsamlı izinlerine rağmen bunları kullanmaz ve grupları geride bırakamaz. Kamu yetkiler verilmesi bile, yalnızca yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarını artırabilir (Ertürk, 1995). Bazı açılardan liderlik, bir birey üzerinde güce sahip olmaktan çok daha fazlasıdır. Etkilemek ve yönlendirmek için liderler takipçilerden daha iyidir. Lider onun için yapabileceğinden daha fazlasını yapabilen biridir. Rehberler; bireyler ve gruplar davranış ve performans üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmaktadır. Bu belirli ortak hedeflere ulaşmak için çok önemlidir. Ayrıca, grubun çabalarının yöneldiği hedefler lider tarafından benimsenen hedeflerdir. İstenilen amaç liderlik

geçişlerini, yaklaşımları, tutumları, anlayışları, değerleri vb. eylemin tesis edilmesini sağlamada önemli bir göreve sahiptir (İnce vd., 2004).

Dünyadaki tüm gelişmeler ve belirsiz kavramlar liderlik kavramına olan ihtiyacı ortaya koymaktadır. İşletmeler ve insanlar rotalarını belirleyen liderlere ihtiyaç duyarlar. Napolyon, "Aslanların önderliğindeki tavşan ordusunu, tavşanların önderliğindeki aslan ordusuna tercih ederim" diyerek liderlik kavramının önemini vurgulamıştır. 1920'lerde yapılan araştırmalar, çalışan performansını artırmada lider sadakatinin önemine işaret etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, liderler astları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Senin liderin başarısında veya başarısızlığında etkin rol oynamaktadır (Doğan, 2010).

Liderlik kavramının tarihinin incelendiğinde tam olarak lider kelimesi kullanılmasa da bu kavramı anlatan; toplumun veya bir topluluğun simgesi, önde giden olarak beş bin yıl öncesine kadar Mısır hiyerogliflerinde lider (seshamu) kelimesinin kullanıldığı; aynı şekilde İnceAristo ile ilişkili olarak filozof kralı ifadeleri ile aslında lider veya liderlik kavramlarını anlatılmaya çalışıldığı ifade söylenebilmektedir. Liderliğin eski çağlardan beri tarihçi ve filozofların ilgisini çeken bir konu olması gerçeğine karşın, bilimsel araştırmalar 20. yüzyılın başlarında anılmaya başlanmıştır (Abutineh, 2009). Johnson, liderlik konusunda araştırmasında 20. yüzyılın ilk çeyreğinde Max Weber'in araştırması ile başladığını ve liderlik çalışmasının üç bölüme ayrılabileceğini aktarmıştır (Johnson, 2002). Her bir aşama, ayrı bir çalışma stratejisi sınıflandırılabilir. Bunlar:

- Özellikler Teorisi
- Davranışsal Liderlik Teorisi
- Durumsal Liderlik Teorisi

Weber’in liderlik kavramı üzerine bulduğu bu teorilerinden sonra liderlik, dünyada genel olarak bilim adamları ve araştırmacılar tarafından bir odak noktası halini almıştır.

2.2. Liderlik Kuramları

Bu başlık altında özellikler kuramı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı, modern liderlik kuramları açıklanmıştır.

2.2.1. Özellikler Kuramı

Özellikler teorisi çerçevesindeki ilk araştırmalarda, temel yaklaşım; yöneticiler ve yönetici olmayanların fiziksel özellikleri, kişilikleri ve becerilerinin karşılaştırılması ve farkın ne olduğu öğrenilmesidir. Başarılı ve başarısız liderlere bakarak hangi özelliklerin başarıyı etkilediğini öğrenilmektedir. Cinsiyet, beden ve görünüş gibi kişilik özelliklerinin yanı sıra, zeka ve başarma dürtüsü gibi psikolojik özellikler üzerine birçok çalışma bulunmaktadır (Şahin, 2005). Sadece liderlik değişkenlerini kullanarak liderlik süreçlerini inceleyen bu teori oldukça başarılı olmuştur. Araştırmalar, etkili liderlerin aynı nitelikleri paylaşmayabileceğini göstermektedir. Liderinkine eşit veya daha yüksek özelliklere sahip grup üyeleri arasında ayrım yapılabilir. Ancak lider olarak ortaya çıkmadıkları görülmüştür. Yaklaşım, iyi yönetici nasıl yetiştirilir sorusuna cevap bulamamıştır bu nedenle liderlik süreci tam olarak anlamak için diğer değişkenlere bakılması gerekli olmaktadır (Koçel, 2005).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Liderlik, örgütlerde önemli bir kavramdır ve birçok liderlik kuramı ve yaklaşımı bulunmaktadır. Bu kuramlardan biri de davranışsal liderlik yaklaşımıdır. Davranışsal liderlik, liderin davranışlarına odaklanarak liderlik etme sürecini anlamaya çalışan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderin davranışlarının, çalışanların performansı ve örgütün başarısı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderin görev odaklı davranışlarını ve ilişki odaklı davranışlarını temel almaktadır. Görev odaklı liderlik, liderin işle ilgili görevleri yerine getirme, hedeflere odaklanma ve performansı yönlendirme gibi konulara odaklanırken; ilişki

odaklı liderlik ise liderin çalışanlarla kurduğu ilişkilere, destekleyici ve duygusal davranışlarına odaklanmaktadır. Bu iki temel davranış biçimi, liderin etkili bir şekilde yönetim yapmasını sağlamak için önemlidir.

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderin davranışlarının örgüt içindeki etkilerini anlamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşıma göre, liderin davranışları, çalışanların motivasyonu, performansı ve memnuniyeti üzerinde doğrudan etkilidir. Liderin görev odaklı davranışları, çalışanların iş performansını artırabilirken; ilişki odaklı davranışları ise çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini artırabilir. Dolayısıyla, davranışsal liderlik yaklaşımı, liderin davranışlarının örgütün başarısına etkisini anlamak ve bu etkiyi yönetmek üzerine odaklanmaktadır. Davranışsal liderlik yaklaşımının temel amacı, liderin davranışlarının örgütün hedeflerine uygun şekilde yönlendirilmesini sağlamaktır. Bu yaklaşıma göre, liderin görev odaklı ve ilişki odaklı davranışlarını dengeli bir şekilde sergilemesi gerekmektedir. Örneğin, bir lider hem iş hedeflerine odaklanmalı hem de çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olmalıdır. Bu dengeyi sağlayan liderler, örgütün başarısına olumlu katkılarda bulunabilirler.

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderin davranışlarını anlamak ve yönetmek için çeşitli teoriler ve modeller geliştirmiştir. Bu teorilerden biri de Ohio Devlet Üniversitesi tarafından geliştirilen İçerik ve İlişki Odaklı Liderlik Modeli'dir. Bu model, liderin görev odaklı ve ilişki odaklı davranışlarını ayrı ayrı ele alarak, liderin etkili bir şekilde yönetim yapmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda davranışsal liderlik yaklaşımı, liderin davranışlarının örgüt üzerindeki etkilerini anlamaya ve yönetmeye odaklanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderin görev odaklı ve ilişki odaklı davranışlarını dengeli bir şekilde sergilemesini ve örgütün başarısına olumlu katkılarda bulunmasını hedeflemektedir. Dolayısıyla, davranışsal liderlik yaklaşımı, liderin etkili bir şekilde yönetim yapmasını sağlayarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

Davranışsal yaklaşım, bireylerin davranışlarının çevresel faktörlerle etkileşim içinde olduğunu ve bu etkileşimin bireyin içsel durumu üzerinde belirleyici olduğunu savunan bir psikolojik yaklaşımdır. Bu yaklaşım, bireyin davranışlarını anlamak ve açıklamak için çevresel etmenleri ve bireyin içsel durumunu birlikte ele alır.

Davranışsal yaklaşım, bireyin öğrenme süreçlerini, motivasyonunu, duygularını ve davranışlarını inceleyerek, bu unsurlar arasındaki ilişkileri anlamaya çalışmaktadır. Davranışsal yaklaşımın temel önermesi, bireyin davranışlarının çevresel etkileşimler sonucunda şekillendiği ve bu etkileşimlerin bireyin içsel durumu üzerinde belirleyici olduğudur. Bu nedenle, davranışsal yaklaşım bireyin davranışlarını anlamak için çevresel faktörleri ve bireyin içsel durumunu birlikte ele alır (Saraçoğlu, 2011). Bu yaklaşıma göre, bireyin davranışları çevresel uyaranlarla etkileşim halinde gelişmekte ve bu etkileşimler bireyin içsel durumunu belirlemektedir (Saraçoğlu, 2011).

Davranışsal yaklaşımın temel kavramlarından biri de öğrenmedir. Bu yaklaşıma göre, bireyin davranışları çevresel etkileşimler sonucunda şekillenir ve öğrenme süreçleri bu şekillenmede önemli bir rol oynar. Öğrenme süreçleri, bireyin çevresel uyaranlarla etkileşim halinde yeni davranışlar geliştirmesine ve mevcut davranışlarını değiştirmesine olanak tanır. Davranışsal yaklaşımın bir diğer önemli kavramı da motivasyondur. Bu yaklaşıma göre, bireyin davranışları motivasyonel etmenler tarafından yönlendirilir. Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyen içsel ve dışsal etmenleri kapsar ve bireyin davranışlarını şekillendirir. Davranışsal yaklaşım, duyguların ve davranışların da önemli bir rol oynadığını savunur. Bireyin duygusal durumu, davranışlarını etkiler ve bu durumlar arasında karşılıklı etkileşimler bulunur. Davranışsal yaklaşım, bireyin duygusal durumunu anlamak ve bu durumun davranışları nasıl etkilediğini anlamak için duygusal süreçleri incelemeye odaklanmaktadır. Ayrıca, davranışsal yaklaşım bireyin davranışlarını çevresel etmenlerle etkileşim içinde ele alarak, bu etkileşimin bireyin içsel durumu üzerinde belirleyici olduğunu savunan bir psikolojik yaklaşımdır. Bu yaklaşım, bireyin öğrenme süreçlerini, motivasyonunu, duygularını ve davranışlarını inceleyerek, bu unsurlar arasındaki ilişkileri anlamaya çalışır. Bu sayede, davranışsal yaklaşım bireyin davranışlarını anlamak ve açıklamak için kapsamlı bir perspektif sunar. 1950'den 1970'e kadar liderlik sürecini tanımlamaya çalışan davranışsal yaklaşımıyla ünlüdür.

Fikirler; bir lideri başarılı ve etkili kılan, liderin nitelikleri değil, liderin liderliğidir. Liderler astlarla, otoriteyle nasıl iletişim kurar? Yetki verip vermeyeceği, nasıl planlayacağı ve yöneteceği, hedefleri nasıl belirleyeceği vb. davranış, bir liderin

etkinliğini belirlemede kilit bir faktör olarak kabul edilmektedir. Çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların liderlik teorisinin gelişimine katkıları olmuştur. Bu çalışmalar sonucunda farklı yönetici tarzları belirlenmiş, düşünülen faaliyetler Bakan ve Büyükbeşe (2010) söz konusu çalışmalardan bazılarını şu şekilde yayınlamışlardır:

- Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Modeli: Liderlik davranışlarının tanımlanmasında iki ana eksenin varlığını ortaya koymuştur.
- Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması: araştırması sonucunda iki temel liderlik davranışı "görev merkezli" ve "kişi merkezli" olarak tanımlandı.
- Harvard Üniversitesi Araştırması: iki temel liderlik davranışını ortaya koyuyor
- Yönetim Stili Matris Modeli: Liderlik davranışlarını iki temel boyutu tanımlayarak öğrettiler: ``Üretim odaklı olmak" ve ``Kişilerarası odaklı olmak.

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık Yaklaşımı, liderlik kuramları içerisinde önemli bir yere sahip olan bir perspektiftir. Bu yaklaşım, liderliği ve liderlik davranışlarını etkileyen çeşitli durumsal faktörleri vurgulamaktadır. Durumsallık Yaklaşımı'na göre, liderlik davranışları belirli bir duruma göre şekillenir ve etkilenir. Yani, bir liderin davranışları, karşılaştığı duruma, örgütün yapısına, takımın dinamiklerine ve diğer çevresel faktörlere bağlı olarak değişebilir. Durumsallık Yaklaşımı'nın temelinde, liderliğin evrensel bir modelden ziyade, durumsal bir olgu olduğu yatar. Yani, her durum farklı olduğu için, etkili liderlik de farklılık gösterebilir. Bu yaklaşım, liderlikte tek bir doğru yol veya davranış modeli olmadığını savunur ve liderin davranışlarının, karşılaştığı duruma göre esnek olması gerektiğini vurgular. Durumsallık Yaklaşımı'nın öncüleri arasında Fred Fiedler ve Paul Hersey gibi isimler bulunmaktadır. Fiedler, liderlik etkinliğinin, liderin ilişki kurduğu takım üyeleriyle olan ilişkisinin gücüne ve liderin otoritesine bağlı olduğunu savunmuştur. Hersey ise, durumsal liderlik modeli geliştirmiştir ve liderin davranışlarının takımın olgunluk düzeyine göre şekillendiğini öne sürmüştür (Saraçoğlu, 2011). Durumsallık Yaklaşımı'nın temel prensiplerinden biri de "durumsal farkındalık"tır. Bu prensip, liderin çevresel faktörleri, örgütun yapısını, takımın dinamiklerini ve diğer durumsal faktörleri dikkate alarak liderlik

davranışlarını belirlemesi gerektiğini vurgular. Yani, liderin etkili olabilmesi için durumsal farkındalığa sahip olması ve bu farkındalığı liderlik davranışlarına yansıtabilmesi önemlidir.

Durumsallık Yaklaşımı'nın bir diğer önemli prensibi de "durumsal uyum"dur. Bu prensip, liderin davranışlarının, karşılaştığı duruma uygun olması gerektiğini vurgular. Yani, liderin etkili olabilmesi için, liderlik davranışlarının örgütun ihtiyaçlarına, takımın dinamiklerine ve diğer durumsal faktörlere uygun olması gerekmektedir. Durumsallık Yaklaşımı'nın getirdiği bu perspektif, liderlik konusunda daha esnek bir bakış açısı sunmaktadır. Bu yaklaşım, liderliğin sabit bir modelden ziyade, durumsal bir olgu olduğunu vurgulayarak liderlere daha geniş bir perspektif sunar. Ayrıca, örgütlerin ve takımların farklılık gösterdiği gerçeğini dikkate alarak liderlere daha uygun ve etkili liderlik stratejileri geliştirmelerine olanak tanır. Bu bağlamda Durumsallık Yaklaşımı liderliği etkileyen çeşitli durumsal faktörleri vurgulayan ve liderlik davranışlarının duruma bağlı olarak değişebileceğini savunan bir perspektiftir. Bu yaklaşım, liderlerin çevresel faktörleri dikkate alarak esnek ve uyumlu liderlik davranışları sergilemelerini teşvik eder. Bu sayede, örgütlerin ve takımların ihtiyaçlarına daha uygun liderlik stratejileri geliştirilerek daha etkili liderlik sağlanabilir.

Durumsallık yaklaşımı, psikolojik danışmanlık ve terapi süreçlerinde sıklıkla kullanılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, bireyin yaşadığı duygusal, zihinsel ve fiziksel durumları anlamasına ve farkındalık kazanmasına odaklanır. Durumsallık yaklaşımı, bireyin içinde bulunduğu anın farkında olmasını ve bu farkındalık sayesinde olumlu değişimler yaşamasını hedefler. Bu yaklaşımın temel prensiplerinden biri, bireyin geçmiş deneyimlerinden ziyade şu anki durumuna odaklanmasıdır. Terapist, bireyin içinde bulunduğu anın farkında olmasını sağlayarak ona yardımcı olur. Bireyin duygusal durumunu, düşüncelerini ve bedensel hislerini fark etmesine ve bunlar arasındaki ilişkiyi anlamasına destek olur. Durumsallık yaklaşımı, bireyin kendi iç dünyasını keşfetmesine ve bu keşif sayesinde kendini daha iyi anlamasına olanak tanır. Bireyin kendi iç dünyasını keşfetmesi, duygusal ve zihinsel olarak dengede olmasına yardımcı olur. Ayrıca, bireyin yaşadığı sorunları daha iyi anlamasına ve bu sorunlarla

baş etme yolları bulmasına yardımcı olmaktadır (Saraçoğlu, 2011). Durumsallık yaklaşımı, bireyin yaşadığı duygusal ve zihinsel durumları objektif bir şekilde gözlemlemesine ve bu durumları kabul etmesine olanak tanır. Bireyin yaşadığı duygusal zorlukları kabul etmesi, bu zorluklarla baş etme sürecinde daha etkili olmasını sağlar. Ayrıca, bireyin kendini daha iyi ifade etmesine ve ilişkilerinde daha sağlıklı iletişim kurmasına yardımcı olur. Bu bağlamda, durumsallık yaklaşımı bireyin şu anki durumuna odaklanarak farkındalık kazanmasına ve bu farkındalık sayesinde olumlu değişimler yaşamasına olanak tanır. Bu yaklaşım, bireyin kendi iç dünyasını keşfetmesine ve duygusal olarak dengede olmasına yardımcı olur. Ayrıca, bireyin yaşadığı sorunları daha iyi anlamasına ve bu sorunlarla baş etme yolları bulmasına destek olur.

Durumsallık yaklaşımı, psikolojik danışmanlık ve terapi süreçlerinde etkili bir şekilde kullanılan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Durumsallık yaklaşımı; örgüt yapısını karakterize eden belirli boyutları ile durum ve örgütsel koşullar arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Durumsallık yaklaşımı; yönetim/örgüt, personel nitelikleri, üretim teknolojisi müşteri türü, rekabet ve pazar koşulları gibi dış koşulların etkisi değişebilecek herhangi bir iş için evrensel olarak uygulanabilir bir yönetim ve örgüt yapısı yoktur (Saraçoğlu, 2011).

2.2.4. Modern Liderlik Kuramları

Literatürün ve uygulamanın yöneticiler üzerinde yoğunlaşmasının en önemli nedenlerinden biri onların bireysel ve örgütsel hedefleridir. Çalışanlar örgüt yapısının bir parçasıdır. Bir örgüte üye olmak ve örgütün amaçlarına ulaşmak için gösterilen çabaları ifade eder. İlişkiler öncelikle üstlerin liderlik davranışları nedeniyle var olur. Bu nedenle bu konu birçok araştırmacı tarafından tartışılmış ve literatürde yayınlanmıştır. Yönetici davranışlarına ilişkin çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Liderlik davranışları genel olarak iş ve insan odaklı liderlik davranışlarıdır. Bu gelişmelerle birlikte gelecek, yenilik, değişim vb. reform kavramı liderlik sürecine girmiştir (Taş ve Önder, 2010).

Çağdaş liderlik literatürü dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olmak üzere iki alana ayrılmaktadır (Srithongrung, 2011). Rakipler hem kendileri hem de takipçileri için dönüşümcü liderliğin motivasyonunu ve moralini artırarak beklentileri aşan sonuçlara ulaşabilirler. Dönüşümcü liderlik, uzun vadeli örgütsel bağlılığı ve iç ödülleri artırabilir. Davranış kuruluş için olumlu yönde değiştirilebilir (Srithongrung, 2011).

2.2.4.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, geleneksel liderlik modellerinden farklı olarak, değişime odaklanan ve örgüt içinde dönüşümü destekleyen bir liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderler, vizyoner, etkileyici ve motivasyon sağlayıcı özelliklere sahip olup, takım üyelerini cesaretlendirerek onların potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışırlar. Dönüşümcü liderlik, özellikle günümüz hızla değişen iş dünyasında önem kazanmaktadır. Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabetin artması gibi faktörler, şirketlerin sürekli olarak dönüşüm içinde olmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle, dönüşümcü liderlerin, değişimi yönetme ve çalışanları dönüşüme hazırlama konusunda önemli bir rol üstlendikleri görülmektedir (Eraslan, 2003).

Dönüşümcü liderlik modeli, örgüt içindeki hiyerarşik yapıyı esneterek, katılımcı bir liderlik anlayışını benimser. Liderler, takım üyelerinin fikirlerine değer verir, onları dinler ve ortak kararlar alarak onları sürece dahil ederler. Bu sayede, çalışanların motivasyonu artar, bağlılıkları güçlenir ve yaratıcılıkları teşvik edilir. Dönüşümcü liderler aynı zamanda vizyoner bir bakış açısına sahiptirler. Geleceği öngörebilme yetenekleri sayesinde, takım üyelerine ilham verir ve onları ortak bir hedefe doğru yönlendirirler. Bu sayede, çalışanlar kendilerini önemli hisseder ve motivasyonları artar. Dönüşümcü liderlik modeli, etkili iletişim becerilerini de vurgular. Liderler, açık ve dürüst bir iletişim ortamı yaratır, takım üyeleriyle sürekli olarak iletişim halinde olurlar ve onların geri bildirimlerine değer verirler. Bu sayede, takım üyeleri kendilerini ifade etme fırsatı bulur ve liderleriyle daha yakın bir ilişki kurarlar. Dönüşümcü liderlik modelinin en önemli özelliklerinden biri de mentorluk ve koçluk yapabilme yetenekleridir. Liderler, takım üyelerinin kişisel ve profesyonel

gelişimlerine destek olurlar, onları yönlendirir ve onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlarlar. Bu sayede, çalışanların yetenekleri gelişir ve örgütün genel performansı artar. Ayrıca, dönüşümcü liderlik modeli, günümüz iş dünyasında başarılı olmak isteyen şirketler için önemli bir stratejik yaklaşımdır. Değişime odaklanan, vizyoner, etkili iletişim becerilerine sahip ve mentorluk yapabilen liderler, şirketlerin dönüşüm sürecini başarılı bir şekilde yönetebilirler. Bu nedenle, şirketlerin dönüşümcü liderlik modelini benimsemeleri ve liderlerini bu doğrultuda yetiştirmeleri, rekabetçi bir avantaj sağlayabilir (Ayrancı ve Öge, 2010).

Dönüşüm, mevcut yapıların, geleneklerin, alışkanlıkların ve eğilimlerin terk edilmesidir. Yenilikçi anlamda bir farklılaşma süreci veya geleceğin trendlerine şimdiden hazırlanmak için bir farklılaşma süreci olarak aktarılabilmektedir (Eraslan, 2003). Çalışanların vizyon ve vizyona ulaşmasını sağlayan yenilikçi liderlik onlara ne yaptıkları veya değişiklik yaparak potansiyel olarak neye zarar verebileceklerini, düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran bir liderlik tarzıdır . Dönüşümcü liderlik, örgüt üyelerinin davranışlarında önemli değişiklikler meydana getirme ve bunları etkileme yeteneğidir. Bir örgütün misyon ve amaç birliği için birlik oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır (Güzel ve Akgündüz, 2011).

Burns'e (1978) göre dönüştürücü liderler, yalnızca liderlik süreçlerini kullanarak takipçilerinin lideri olmaktalardır. Hedeflerini ve değerlerini değiştiren biridir. Daft'ın Dönüşümcü Liderlik Örgütü bunu vizyon, strateji ve kültürde değişiklik yaratma yeteneği olarak tanımlamaktadır (Erkuş ve Günlü, 2008). Dönüşümcü liderlik, bir lider tarafından yönetilen bir grup veya gruplardır. Örgütsel hedeflere ilişkin yeni bakış açıları önermek, yeni kapılar açmak için bir aktivasyon sürecidir. Liderler, kişisel ve profesyonel yaşamları üzerinde önemli etkisi olan kişilerdir. İnsan sorulduğunda anlatan kişidir (İşcan, 2006). Dönüşümcü liderlik, insanların misyon ve vizyonlarını yeniden tanımlamakla ilgilidir. Hedeflere ulaşmak için sorumlulukların yenilenmesi ve sistemlerin reformu yapılandırılmasıdır. Dönüşümcü liderler, geçmişten gelen olumlu ve yararlı gelenekleri beslemektedir. Miras konusunda oldukça faydalı olan kuruluşun faaliyet alanında, işlevselliği ile ilgili politika, faaliyet ve süreçlerdeki farklılıklar ve değişiklikler yaparak çalışanları, kuruluşları ve

izleyicileri etkilerler. Zamanında şok geçirip o kısa sürede başarıyı kaybetmek, izleyicilerin zihinlerinde ve davranışlarında yenilik ve reform ihtiyacı ve faydaları için inançlarını değiştiren kişilerdir (Baysal, 2013). Akıl ve beden gücüyle bir misyon oluşturarak ve bu misyona göre hareket ederek,

Kişinin kendi gücü ve zihinsel gücü ile bir görevi yerine getirme isteği ve arzusunu biçimlendirebilmek, liderliğin işlevsel yönünü ortaya çıkarır. Dönüşümcü liderlik, vizyon yaratma, bir kuruluşu vizyonu doğrultusunda ilerletme gücü olarak tanımlanmış. Yukarıdaki tanım aynı zamanda bir örgütü motive eden trendlerin sürekliliğini de tanımlar. Bu açıdan liderlik, geçici bir olgudan ziyade bir örgütün ayırt edici özelliğidir. Dönüşümcü Liderlik, vizyoner liderlik ve yönetici liderlik faaliyetlerinin bir parçası ve noktaların ortak bir özelliği var gibi görünmektedir. Bu nitelikler dönüştürücü ve bir vizyona sahip olma ve onu izleyicilerle paylaşma arasındaki benzerlikleri göstermektedir. Dönüşümcü liderlik bağlamında, ortak bir vizyon oluşturmak ve oluşturulan bu vizyonun takipçilere aktarımı anlatılmaktadır (Kahveci, 2011).

2.2.4.2. Etkileşimci Liderlik

Liderlik türlerinden etkileşimsel liderlik kavramı hakkında işe ilişkin liderlik olduğunu söylemek mümkündür. Bu liderlik türünde örgüt üyelerine işi yapmaları konusunda özendirme yaratabilmek amaçlanmaktadır şeklinde söylemek mümkündür (Ergun Özler, 2013). Genel olarak etkileşimci liderlerin sahip oldukları temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Canbolat, 2016):

• Etkileşimci lider, mevcut problemleri çözmeye çalışır.

• Etkileşimci lider, organizasyonel kültüre odaklı olarak çalışır.

• Etkileşimci lider, tespit ettiği ödüller veya cezalarla örgüt üyelerinin amaçlara erişmesini sağlar.

• Etkileşimci lider, örgütteki üyelerin taleplerini kendilerine vaat ederek güdülenmeyi artırır.

• Etkileşimci lider, statükoyu muhafaza etmeye önem verir ve verimliliği yükseltmek adına kararlar alırken stres yaşar.

• Etkileşimci lider, standartlardan ve kurallardan sapmaları araştırarak gözlem yapar, böylece emin adımlar atar.

• Etkileşimci lider, sorumlulukları dağıtır ve karar almaktan kaçınır.

2.2.4.3. İşlevsel Liderlik

İşlevsel liderlik için ödüllendirme sistemini kullandıkları ve ödüllendirmenin örgüt üyelerini motive ederek, örgüte olan sadakatlerini artıracağını söylemek mümkündür. İşlevsel liderlik, liderliği bir dizi belirli beceri ve görevle ilişkilendiren bir yaklaşımdır (Hay, 2006). Bu tür liderler, organizasyonların işleyişini düzgün ve etkili bir şekilde yönetmeye odaklanır. İşlemsel ya da işlevsel yöneticilikte yöneticiler istenilen davranışların sergilenmesini isterler, çalışanların hatalarını ve eksikliklerini takip ederler ve yalnızca problem çıktığında müdahale ederler. Bırakınız yapsınlar tipi liderlikte ise statükoculuk söz konusu şeklinde ifade etmek gerekir. İşlemsel liderlik özetle; lider ve takipçiler arasında, takipçilerin liderin isteklerini gerçekleştirmek için ücret veya prestij kazanacakları bir değişim ilişkisi olup koşullu ödülü ve istisnalarla yönetimi (aktif/pasif) kapsamaktadır. İşlemsel liderlik, süreçlere ve kontrole odaklanır. İşlemsel liderlik, koşullu ödül, istisna ile yönetim-aktif ve istisna ile yönetim- pasif olmak üzere üç boyuta sahiptir. Hiyerarşik ve katı bir yönetim yapısından bahsetmek yerinde olacaktır (Gedik,2020). Bu liderlik türünde işlerin nasıl yapılacağı önemlidir. Gözetleme davranışı ve kontrol altında tutmak gerekir. Kalıcı olmaktan ziyade geçici olma eğiliminde bir liderlik çeşidi olduğundan dolayıdır ki işlem tamamlandıktan sonra ilişkinin yeniden tanımlanması gerekir. Bu liderlik türünde yeniden tasarlamaktan bahsetmek yerinde olmaz aksine var olan mevcut durumdaki sistemlerde çalışmayı içermektedir. Örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için koşullu ödüller ve idari eylemleri kullanarak lider ve takipçiler arasındaki sosyal ekonomik değişimlere odaklanır. Burada yeni değerler ve örgütsel değişimlerden söz edemeyiz (Hay, 2006).

2.2.4.4. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkâr liderlik, pasif ya da güçsüz değildir; "bilinçli olarak kontrol edilen ve cömertçe paylaşılan, vazgeçilmeyen kişisel güç" olarak karakterize edilir (Asag-Gau ve van Dierendonck, 2011). Hizmetkâr liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özellik bütüncül doğasıdır şeklinde söylemek mümkündür. Hizmetkâr liderler takipçilerinin kabiliyetlerini, gereksinimlerini, arzularını, hedeflerini ve potansiyelini anlamak için bire bir iletişime güvenirler. Her bir takipçinin şahsına münhasır özellikleri ve ilgi alanları hakkında bilgiye sahip olan liderler, daha sonra takipçilerine potansiyellerini gerçekleştirmeleri için yardımcı olur. Liden Wayne, Zhao ve Henderson'a (2008) göre hizmetkâr liderliğin takipçilerin içindeki en iyiyi ortaya çıkarmak olduğu şeklinde ifade etmek doğru olur. Hizmetkar liderlik örgüt üyelerinin potansiyelini ortaya çıkarmak şeklinde tanımlanabilir. Hizmetkâr liderler, sahip oldukları iletişim becerileri ile yaptıkları işe ruhunu katma anlayışını kurum kültürü haline getirerek kendini takip edenleri oluşturmaktadırlar.

2.3. Okul Liderliği

Liderlik, bir grup veya örgütü etkileyip yönlendirme sürecidir. Liderlik kavramı, bir kişinin diğerlerini motive etme, hedeflere ulaşma ve karar alma süreçlerinde rehberlik etme yeteneği olarak tanımlanabilir. Liderlik, farklı sektörlerde ve alanlarda farklı şekillerde ortaya çıkabilir ve farklı liderlik stilleri bulunmaktadır. Liderlik kavramı, tarih boyunca birçok farklı perspektiften incelenmiştir. Bazıları liderliği doğuştan gelen bir özellik olarak görürken, diğerleri liderliğin öğrenilebileceğine inanmaktadır. Günümüzde liderlik hem kişisel özelliklerin hem de öğrenilen becerilerin bir kombinasyonu olarak kabul edilmektedir. Liderlik, etkili iletişim, problem çözme becerileri, karar verme yeteneği, vizyon sahibi olma ve takım çalışması gibi birçok farklı beceriyi içermektedir (Başaran, 2004). Liderlik, sadece bir pozisyonun veya unvanın getirdiği bir yetki değil, aynı zamanda bir sorumluluk ve örnek olma durumudur. Farklı liderlik modelleri ve teorileri bulunmaktadır. Bazıları liderliği otoriter bir şekilde tanımlarken, diğerleri demokratik veya katılımcı liderlik

tarzını savunmaktadır. Liderlik tarzı, liderin kişisel özellikleri, örgütün kültürü ve hedefleri gibi faktörlere bağlı olarak değişebilir.

Liderlik, sadece iş dünyasında değil, aynı zamanda siyasette, eğitimde, spor alanında ve diğer pek çok alanda da önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle değişen ve belirsizlik içeren ortamlarda liderlik becerileri daha da önem kazanmaktadır. Liderlik, insanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olurken, aynı zamanda örgütlerin başarılı olmalarını sağlayacak bir vizyonun oluşturulmasına da katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda liderlik kavramı, birçok farklı boyuttan incelenebilen ve sürekli olarak geliştirilebilen bir kavramdır. Liderlik becerilerinin öğrenilmesi ve geliştirilmesi, bireylerin ve örgütlerin başarısı için önemli bir faktördür. Bu nedenle liderlik, herkesin üzerinde çalışması gereken önemli bir konudur. Okul liderliği, eğitim kurumlarında yöneticilik pozisyonunda bulunan kişilerin sahip olması gereken önemli bir kavramdır.

Okul liderliği, sadece idari bir pozisyonun ötesinde, eğitim ortamının gelişimi, öğrenci başarısı ve öğretmenlerin etkili bir şekilde yönetilmesi için önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, okul liderliği kavramı, eğitim kurumlarının başarılı bir şekilde yönetilmesi ve geliştirilmesi için hayati bir öneme sahiptir (Burns, 1978). Bir okul liderinin sahip olması gereken temel özelliklerden biri liderlik becerileridir. Liderlik becerileri, etkili iletişim, problem çözme, karar verme, motivasyon ve takım çalışması gibi alanları kapsar. Bir okul lideri, bu becerilere sahip olmalı ve bu becerileri kullanarak okulun vizyonunu belirlemeli, stratejik planlamayı yapmalı ve okuldaki tüm paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurmalıdır. Ayrıca, bir okul liderinin vizyoner olması da önemlidir. Okul liderleri, eğitim kurumlarının gelecekteki hedeflerini belirlemeli, bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları planlamalı ve okuldaki tüm paydaşları bu hedeflere odaklanmaya teşvik etmelidir. Vizyon sahibi bir okul lideri, okulun gelişimine yön verirken aynı zamanda öğrencilerin akademik başarısını artırmak ve onların bireysel gelişimine katkıda bulunmak için çaba göstermelidir.

Okul liderliği aynı zamanda etkili bir yönetim anlayışını da gerektirir. Bir okul lideri, okulun idari işlerini etkili bir şekilde yönetmeli, bütçe planlamasını yapmalı,

personeli yönetmeli ve okulun günlük operasyonlarını sorunsuz bir şekilde yürütmelidir. Ayrıca, okul liderleri, eğitim politikalarını takip etmeli, değişen eğitim trendlerini göz önünde bulundurmalı ve okulun bu trendlere uygun bir şekilde gelişmesini sağlamalıdır. Bu bağlamda okul liderliği eğitim kurumlarının başarılı bir şekilde yönetilmesi için hayati bir öneme sahiptir. Bir okul liderinin liderlik becerilerine, vizyonerliğe ve etkili yönetim anlayışına sahip olması, okulun başarısını ve öğrenci başarısını artırmak için önemlidir. Bu nedenle, okul liderlerinin bu temel özelliklere sahip olmaları ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

İnsanlar sosyal yaratıklardır ve birlikte çalışmak zorundadırlar. Aynı amaç doğrultusunda ortak bir diyalog sürecine girecek liderlere ihtiyaç kaçınılmazdır. Bu sayede planlama, iş bölümü, insan kaynağının yönlendirilmesi ve denetlenmesi gibi örgütsel süreçlerin etkin bir şekilde uygulanmasıyla hedeflere ulaşılabilir. Belirli bir amaç için bir araya gelen bir grup insan ve bu gruba liderlik edebilecek bir lidere ilişkin literatürde çeşitli tanımlara rastlamak mümkündür. Lider, gücünü kişisel özelliklerinden, grupla olan etkileşimlerinden ve grup içindeki konumundan alan (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003) ve ait olduğu grubu etkileyebilen kişidir. Kendine güveni ve vizyonu vardır hem bilgiyle hem de insanlarla baş etme becerisine sahiptir, çalışanın heyecanını anlamasını sağlar, çalışanın fikirlerine değer verir ve kişi olarak tanımlanan onun iyiliğiyle ilgilenmektedir (İnce, Bedük, İdoğan, 2004). 1970'lerden bu yana liderlik üzerine yapılan araştırmalar, liderlerin kişilik özelliklerine ve işlevlerine odaklandı, ancak odak noktası, lider davranışı için önemli olan durumsal faktörlere kaymıştır. 1990'lı yıllardan bu yana yönetimin etkinliğini ve başarısını etkileyen faktörler araştırılmaktadır (Turan ve Ebiçlioğlu, 2002).

Liderlik, lideri ve ait olduğu grubu hedefler doğrultusunda etkileyen motivasyon faktörlerini ve değerleri harekete geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Liderliğin sosyal boyutu, iki veya daha fazla üyeden oluşan bir örgütün mevcut durumunu, hedef belirleme, motivasyon, grup üyelerinin yetenekleri ve güç ilişkileri dahil olmak üzere üyelerin beklentileriyle (Bass, 1985) uzlaştırma girişimidir. Liderlik eğitim bağlamında ele alındığında okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Okullar sosyal sistemler olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2011) ve

hedeflerine ulaşabilmeleri için çağın değişen koşullarına uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda okul liderliği, öğretmenlerin bireylerin ve toplumun değişen ihtiyaçlarına cevap verme çabalarını harekete geçirmesi olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2005). Bu nedenle okul yöneticilerinin değişime yönelik farkındalık, cesaret ve değişime uyum sürecini sağlama becerisi gibi liderlik özelliklerine ihtiyaçları vardır. Bu özelliklere sahip liderlerin örnek tutum ve davranışları, çalışanların değişme ve okul ortamına uyum sağlama sürecinde motive edilmesinde ve desteklenmesinde olumlu rol oynayacaktır (Töremen ve Yasan, 2010, s.11).

Okul liderliği, okul iklimi çalışanlarını karar alma sürecine dahil ederek öğrenci başarısını artırmak, okulun vizyonuyla tutarlı etik değerleri benimsemek gibi unsurları içermektedir. Bu bağlamda okul müdürü, okulun hedeflerine, özellikle okulun başarısı için en önemli olan faktörlere göre yapılacak çalışmaları belirlemeli, böylece okulda yürütülen çalışmaların bu hedefe odaklanabilmesini sağlayacaktır. Amaca odaklanma, okuldaki tüm personelin çalışmalarına anlam kazandırılmaktadır. Aslında çalışanlar performanslarının nedenlerinin farkına varırlar (Özden, 2013,s.112). Bu nedenle okul yöneticilerinin öğrencileri ve tüm personeli okulun hedeflerine ulaşması konusunda desteklemesi, yönlendirmesi ve etkilemesi önemlidir. Okul liderleri bu liderlik davranışlarının yanı sıra okullarındaki öğrenme ortamını iyileştirmeye de çalışmalıdır (Nichols, 2011). Öğretmenlerin yürüttüğü eğitim faaliyetlerini, öğrencilerin öğrenme süreçlerini ve performans düzeylerini düzenli ve kapsamlı bir şekilde izlemek, okul ortamının tüm çocukların öğrenebileceği şekilde tasarlanmasını, eğitim ve öğrenciyle ilgili süreçlere aktif katılımlarını değerlendirmektedir.

Okul liderleri şu özelliklere sahip olmalıdır:``Başarıya odaklanma, analitik düşünme, büyük resme bakabilme, sorumluluk duygusu ve durum bilgisidir" (Şişman ve Turan, 2005).Hoy ve Miskel (2015) bir okul yöneticisinin sahip olması gereken nitelikleri; eleştirel, yenilikçi, vizyoner, eğitim odaklı, güçlendirici, özgürlüğe değer veren, ahlaki ilkelere duyarlı, sorumlu ve teknolojiye hâkim, insan kaynakları yöneticisi olarak belirlemiştirEğitim kurumlarında süreçlerin düzgün işleyişinden

nihai olarak sorumlu olan okul yöneticileri, bu sorumluluğun bilincinde olup, öğrenme ortamının düzenlenmesi ve oluşturulmasında öğretmenlere lider ve rol model olmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, görev ve sorumlulukların karşılıklı manevi destekle iş birliği içinde yerine getirilmesine ve dolayısıyla eğitim kurumu içindeki yeteneklerin keşfedilmesine yol açan ortak liderlik yaklaşımının uygulamaya konulması, okulların durumdaki gelişme ve değişikliklere cevap vermesine yardımcı olacaktır. Ayrıca işbirlikçi uygulamalar ve çalışanların karar alma sürecine katılımı, kararların uygulanabilirliğini artırmakla kalmayıp, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini, çok çalışma ve inisiyatif alma isteklerini de artırmaktadır (Özden, 2013, s.112). Dolayısıyla okul müdürlerinin öğretme-öğrenme sürecinde aktif rol oynayarak personel motivasyonunu artırdığı ve çalışma ortamı koşullarını iyileştirdiği söylenebilir (Leithwood, Harris ve Hopkins, 2008).

Eğitim öğretim sürecinde okulda liderlik, kurumların başarılı olmaları için önemli bir unsurdur. Liderlik, eğitim süreçlerinde hem öğrencilere hem de eğitimcilerine rehberlik etmek, vizyon belirlemek ve hedeflere ulaşmak için gereklidir. Liderlik becerileri, eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin ve öğretmenlerin sahip olması gereken önemli nitelikler arasındadır. Eğitimde liderlik, vizyoner bir yaklaşımı gerektirir. Liderler, eğitim kurumlarının gelecekteki hedeflerini belirlemeli ve bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmelidir. Ayrıca, liderler ekip çalışmasını teşvik etmeli, öğretmenleri ve diğer personeli motive etmeli ve onlara rehberlik etmelidir. Bu sayede, eğitim kurumları daha verimli bir şekilde çalışabilir ve başarıya ulaşabilir. Eğitimde liderlik, problem çözme becerilerini de içerir. Liderler, karşılaşılan sorunları analiz etmeli, çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirmeli ve bu sorunları etkili bir şekilde çözmelidir. Ayrıca, liderler değişime karşı esnek olmalı ve eğitim süreçlerindeki gelişmeleri takip etmelidir. Bu sayede, eğitim kurumları rekabetçi bir şekilde varlıklarını sürdürebilir ve kaliteli bir eğitim sunabilir.

Eğitimde liderlik, iletişim becerilerini de içermektedir. Liderler, öğretmenlerle, personelle ve öğrencilerle etkili bir şekilde iletişim kurabilmelidir. Ayrıca, liderlerin paydaşlarla iş birliği yapabilme yetenekleri de önemlidir. İyi bir iletişim, eğitim kurumlarının içsel uyumunu artırır ve başarıya giden yolda önemli bir rol

oynamaktadır. Bu bağlamda, eğitimde liderlik kurumların başarılı olmaları için kritik bir öneme sahiptir. Liderlerin vizyoner, problem çözme ve iletişim becerilerine sahip olmaları, eğitim kurumlarının kalitesini artırabilir ve öğrencilerin başarılı olmalarına katkıda bulunabilir. Bu nedenle, eğitimde liderlik becerilerinin geliştirilmesi ve liderlerin sürekli olarak kendilerini yenilemeleri önemlidir.

Eğitimin hızlı hareketi ve değişimi beklentileri oluşturduğundan eğitim kurumları da bu değişime uyum sağlamak zorunda kalmıştır. Değişim sürecinde yaratılan uyum kurumların her alandaki işleyişini etkilemektedir. Bu etkinin bir sonucu olarak eğitim kurumlarında tüm çıkar gruplarının rollerinin ve davranışlarının değiştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Tüm bu gereksinimlere göre işletme yöneticilerinin beklediği değişim, aynı zamanda idari yönetim anlayışının da değişmesini gerektirmektedir. Operasyonun her adımı eğitim kurumlarındaki tüm paydaşları etkilemekte ve etkilemektedir. Yani karşılıklı iletişimden bahsetmek mümkündür. Tüm çıkar gruplarının nüfuz sahibi olduğu kurumlarda örgütlenme kavramından bahsetmek gerekmektedir. Örgütlerin başarısından bahsetmek için liderlik niteliklerini, hatta liderlik nitelik ve becerilerini bilmenin önemini vurgulanmaktadır (Deliveli, 2010).

Eğitim örgütlerinde yöneticinin rolü her türlü kaotik durumda ortaya çıkmaktadır. Çünkü her sorunlu ortamda müdürden çözüm beklenir. Ancak okul müdürlerinin kaotik bir ortamda hangi stratejileri uygulayacakları konusunda bilgi eksikliği, eğitim programlarının ve standartlarının bulunmaması nedeniyle liderlik becerilerinin kazanılmasının önemi ortadadır. Literatüre bakıldığında yönetici seçiminde yönetim becerileri ve yeterliliklerinin değerlendirilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar yönetici seçimi aşamalarında yaşa uygun seçim kriterlerinin, liderlik becerileri standartlarının ve yetkinliğin önemine vurgu yapmaktadır (Balcı, 2008). Bu çalışmalar müdürlerin beklenti ve rollerinin yaşla birlikte değiştiğini ve arttığını ileri sürmektedir. Sürekli değişim beklentilerin yükselmesine neden olmakta, dolayısıyla liderlik vasıflarına sahip olmayan yöneticiler stres altında çalışmaya başlamaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin bilgi sahibi olmalarını, rutinlerinden kurtularak yaşadıkları stresten kurtulmalarını ve lider

yöneticiler olmalarını sağlayacak yönetim yeterlilikleri ve standartları oluşturulmalıdır. Bu şekilde yöneticiler, pozisyonlarının gerektirdiği yasal prosedürleri takip etmek yerine kurumlarının nabzını tutan yönetici liderler haline gelebilirler. Değişim ihtiyacının getirdiği yeni roller;

- Kurumu yeniliklere uyarlayarak değişimi ateşlemek
- Programları tanımlayarak sınırlar oluşturmak
- Vizyon
- Planlama ve izleme tekniklerini uygulayabilme becerisi
- Veri bazlı hale getirme.
- Karar verme ve paydaşları karar alma süreçlerine dahil etme
- Müfredatın bilinmesi
- Eğitim kurumu içindeki durumların paylaşılması
- Etkin iletişim
- Personelin etkin yönetimi
- Dersin yaş gerekliliklerinin eğitim kurumunda uygulanması.
- Teknolojiyi kullanma bilgisi
- Etkili öğrenme ortamlarını planlamak ve geliştirmek
- Olumlu okul atmosferi yaratmak olarak ifade edilebilir
- Kendine güven ve kendine güven
- Grup becerilerini yönetmek
- Bilinçli sorumluluğu artırmak

Her şeyi geliştiren eğitim lider, sınırlı kaynakların etkili kullanılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Okul liderleri bu yeteneği eğitimsel liderlikleri aracılığıyla geliştirirler. Sorunları çözme becerisine, yeteneğine ve gücüne sahip eğitim liderleri, eğitim sistemimizin yapılandırılması ve geliştirilmesi açısından önemlidir. Eğitim lideri bu gücün farkına, yönetici rolünde yarattığı olumlu okul iklimi sayesinde ulaşmaktadır. Eğitimsel liderliğin geliştirilmesinden bahsederken en önemli adım, liderlik becerilerini ve yeterliliklerini aşılayan liderlik müfettişlerinin yetiştirilmesidir (Yalçınkaya, 2002). Okul yönetimi uluslararası eğitim politikasının

öncelikli alanı haline gelmiştir. Başöğretmenler, öğretmenlerin motivasyonunu ve becerilerini ve okul atmosferini etkileyen, okul gelişiminde önemli bir faktördür. Bu araştırmada OECD'nin (PISA 2008, 2016, 2020) sonuçlarına göre, OECD ülkelerinde okul liderliğinin görevi, giderek artan bir şekilde, öğrenme yönetiminin yanı sıra finansal ve İK yönetimini de içeren zorlu roller olarak tanımlanmaktadır. OECD, yaygın okul yönetimi uygulamalarını geliştirmek için kullanılabilecek dört ana politika aracı belirlemiştir. Bunlar;

- Müdürün görevlerinin yeniden tanımlanması
- Okul yönetiminin sınıflandırılması
- Etkili okul yönetimi becerilerini geliştirmek
- Okul müdürlüğünü cazip bir meslek haline getirilmektedir.

2.3.1. Okul Liderliği Davranışları

Okul liderliği, eğitim kurumlarında başarılı bir şekilde yönetim ve yönlendirme yapabilme becerisini ifade eder. Okul liderleri, öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerini desteklemek, öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini sağlamak ve okulun genel performansını artırmak için çeşitli liderlik davranışları sergilerler. Bu liderlik davranışları, okulun başarılı bir şekilde yönetilmesi ve öğrenci başarısının artırılması için kritik öneme sahiptir. Okul liderliği davranışları arasında etkili iletişim becerilerine sahip olmak önemli bir yer tutar. Okul liderleri, öğretmenlerle, öğrencilerle, velilerle ve diğer paydaşlarla etkili iletişim kurabilmelidir. Bu, okuldaki ilişkilerin güçlenmesine ve iş birliğinin artmasına yardımcı olur. Ayrıca, okul liderleri, vizyon ve hedeflerini paydaşlarla paylaşarak onların da bu hedeflere katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Bir diğer önemli okul liderliği davranışı ise problem çözme ve karar verme becerisidir.

Okul liderleri, karşılaştıkları sorunları analiz edebilmeli, alternatif çözüm yolları üretebilmeli ve en uygun kararı verebilmelidir. Ayrıca, bu süreçte paydaşların da görüşlerini alarak ortak bir karar alma süreci yürütebilmek önemlidir. Okul liderleri ayrıca takım çalışmasına ve iş birliğine önem vermelidir. Öğretmenler, idari personel, veliler ve diğer paydaşlarla iş birliği içinde çalışarak ortak hedeflere ulaşabilirler. Okul

liderleri, ekip ruhunu güçlendirmeli, herkesin katkısını takdir etmeli ve iş birliği kültürünü teşvik etmelidir. Ayrıca, okul liderleri değişime açık olmalı ve sürekli olarak kendini geliştirmelidir. Eğitim alanındaki yenilikleri takip etmeli, profesyonel gelişimlerine önem vermeli ve okuldaki uygulamaları sürekli olarak gözden geçirmelidir. Bu sayede, okul liderleri, okuldaki süreçleri iyileştirebilir ve öğrenci başarısını artırabilir. Bu bağlamda okul liderliği davranışları okulun başarılı bir şekilde yönetilmesi için kritik öneme sahiptir.

Etkili iletişim becerileri, problem çözme yeteneği, takım çalışması ve değişime açıklık gibi davranışlar okul liderlerinin başarısını belirleyen önemli faktörlerdir. Bu davranışları sergileyen liderler, okuldaki performansı artırabilir, öğrenci başarısını yükseltebilir ve eğitim kurumlarının daha etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayabilirler. Bu nedenle, okul liderleri bu davranışları geliştirmeye ve güçlendirmeye önem vermeli ve sürekli olarak bu yönde çalışmalar yürütmelidirler. Türk Derneği'ne göre destek, "sendikalara yapılan yardım veya koruma" veya "maddi ve manevi yardım, destek" olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar sadece yakın çevrelerinde değil, çalışma ortamında da maddi ve manevi desteğe ihtiyaç duymaktadır. İşyerinde hem meslektaşların hem de üstlerin bu yardımı literatürde örgütsel destek kavramı olarak anılmaktadır.

Örgütsel destek, çalışanların refahını ve sağlığını önemseyen bir örgüt içindeki normları geliştiren bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların mesleki veya dışsal konularda desteklenmesi ve onların görüşlerinin dikkate alınması çalışanların performansı üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel destek kavramının örgütler üzerinde olumlu bir etki yarattığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde bu kavramın okullarda da özel olarak çalışıldığı görülmektedir. Örneğin destekleyici liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı, örgütsel destek ve demokratik liderlik (Terzi ve Çelik, 2016) arasında ve hatta yaşam doyumu ile algılanan örgütsel liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu anlamda insan kaynağı yoğun örgütler olan eğitim kurumları için örgütsel destek kavramının önemli olduğu söylenebilir. Müdür, tesis için malzeme ve

insan kaynaklarını dağıtma yetkisine sahip olan ve çalışanlara sağlanan destek hizmetlerinden sorumlu olan müdürdür.

Akçe'ye (2019) göre işbirlikçi tutum sergileyen liderler, ihtiyaçları belirlerken beklentileri göz önünde bulundurarak ve çalışanlarla eşit düzeyde olmalarını sağlayarak optimum desteği sağlamaktadır. Terzi ve Çelik (2016) tarafından yapılan araştırma da bu ifadeyi destekler nitelikte olup, algılanan örgütsel destek ile demokratik liderlik arasında yüksek ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulmuştur. Günbayı, Dağlı ve Kakan'a (2013) göre kurumsal destek; adil değerlendirme, yardım ve finansal kaynakların yanı sıra eğitim uygulamalarına ilişkin görüş alışverişini de içermektedir. Öğrenen örgütleri etkilediği düşünülen çeşitli değişkenler Basım, Şeşen ve Korkmazyürek (2007) tarafından incelenmiştir. Bu çalışma, liderliğin destekleyici yönlerini bir boyut olarak ele almakta ve liderlerin öğrenme fırsatlarını ve kendilerine yüklenen gereksinimleri destekleme, öğrenme fırsatlarını arama ve astlarının eğitimine saygılı olma rolünü vurgulamaktadır.

Okul faaliyetlerinin ana odağının eğitim ve öğretim olduğu dikkate alındığında, okul liderlerinin bu odağa özel önem vermeleri ve eğitim ve öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesini desteklemeleri gerekmektedir. House (1981) dört tür destekten bahsetmiş ve bunları duygusal, araçsal, bilgilendirici ve değerlendirici destek olarak kavramsallaştırmıştır. Köybaşı, Beycioğlu, Uğurlu ve Özer (2018) tarafından geliştirilen okul liderliği ölçeğinde destekleyici liderlerin tutum ve uygulamaları, öğretmenleri cesaretlendirmek, öğretim kaynakları ve materyalleri sağlamak ve öğretmen denetiminden girdi almak ve sağlamaktır. Öğretmenin ifadesine özel geri bildirim oluşturulmuştur. Okul liderliğinde iş birliğinin önemi oldukça büyüktür. Eğitim kurumlarında, öğrencilerin başarılı olmaları ve sağlıklı bir eğitim ortamında yetişmeleri için tüm paydaşların iş birliği içinde olmaları gerekmektedir. Okul liderleri, öğretmenler, veliler ve diğer personel arasında sağlıklı bir iletişim ve iş birliği ortamı oluşturulması, okulun başarısını artıracaktır. Öğrencilerin eğitim hayatları boyunca karşılaşabilecekleri zorlukları aşabilmeleri ve potansiyellerini en üst düzeyde kullanabilmeleri için tüm paydaşların birlikte çalışması gerekmektedir.

Okul liderleri, iş birliği kültürünü kurmak ve sürdürmek adına öncü rol oynamalıdır. Öğretmenler arasında iş birliği ve bilgi paylaşımını teşvik etmeli, velilerle düzenli iletişim halinde olmalı ve diğer personel ile uyum içinde çalışmalıdır. Bu sayede, okulun vizyonu ve hedefleri doğrultusunda etkili adımlar atılabilir. Ayrıca, iş birliği sayesinde okul içi sorunlar daha kolay çözüme kavuşturulabilir ve öğrencilerin eğitim süreçleri daha verimli hale getirilebilir. İş birliği aynı zamanda okul liderleri arasında da önemlidir. Farklı okulların liderlerinin bir araya gelerek deneyimlerini paylaşmaları, sorunlara ortak çözümler bulmaları ve birbirlerinden öğrenmeleri, eğitim kalitesinin artmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca, iş birliği sayesinde farklı okullar arasında ortak projeler yürütülebilir ve daha geniş kapsamlı başarılar elde edilebilir. Bu bağlamda okul liderliğinde iş birliği önemlidir çünkü eğitim kurumlarının başarısı, tüm paydaşların uyumlu bir şekilde çalışmalarına bağlıdır. Okul liderleri, bu konuda öncü rol oynayarak iş birliği kültürünü kurmalı ve sürdürmelidir. Bu sayede, öğrencilerin eğitim hayatları boyunca en iyi şekilde desteklenmeleri ve başarılı bireyler olarak yetişmeleri sağlanabilir.

Kamu yönetimine bakış açısının 1980'li yıllardan itibaren farklılaşması, "Yeni Kamu Yönetimi" adı verilen ve farklı yaklaşımları içeren yeni bir yönetim modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kamu yönetimine yönelik yeni yaklaşımlardan biri de, ilk kez Dünya Bankası'nın 1989 yılında hazırladığı bir raporda kullanılan "yönetim" kavramıdır. TDK'ya göre yönetişim, "idari, ekonomik ve siyasi gücün kamu ve kamu kurumlarında ortaklaşa kullanılması" olarak tanımlanmaktadır. Bu kavrama etimolojik açıdan baktığınızda “yönetim” ve “iletişim” kelimelerinden geldiğini görebilirsiniz (Fidan, 2011). Bu bağlamda okul liderlerinin, liderlik yetkilerini kullanırken tüm okul paydaşlarıyla etkili ve verimli iletişim kurmaları, paydaşları yönetim süreçlerine dahil etmeleri ve ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmaları önemlidir.

Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımında aslında iş birliğine dayalı bir kurumsal yapı ortaya çıkmaktadır (Cansoy, 2018). Okul liderleri arasındaki karşılıklı ilişkileri ve iş birliğini destekleyen tutumlar, okuldaki öğretme ve öğrenmenin kalitesini artırır. İyi liderlik davranışı okul atmosferini ve öğrenci başarısını olumlu yönde etkiler. Bu

bağlamda okulun diğer eğitim kurumlarıyla iş birliğine teşvik edilmesi, okul ve toplum arasındaki iletişimin vurgulanması, okul çalışmaları konusunda öğretmenlerle görüş alışverişinde bulunulması ve okulun hedeflerinin velilerle veya diğer ilgi gruplarıyla paylaşılması gibi eylem yöntemleri kullanılabilir (Köybaşı vd., 2017).

Okul müdürlerinin iş birliğini destekleyen davranış modelleri; eğitim konularını öğrenci ve öğretmenlerle paylaşma, geri bildirim sağlama, rol model olma, takdir etme, mesleki gelişimi teşvik etme, öğrenmeyi vurgulama ve öğretmenler arası iş birliğini desteklemedir (Balyer, 2013). Karar verme süreci için gerekli bilgilerin kurum içinden veya dışından çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla sağlanmasıdır (Polatoğlu, 1984). Okul müdürünün işbirlikçi davranışı, öğretmenlere birbirleriyle iş birliği yapma ve iletişim kurma fırsatı sunar ve öğretimin kalitesini artırır ve okulu etkili bir şekilde yönetmektedir (Balyer, 2013).

Yönetimin temel işlevleri olarak tanımlanan planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve izleme gibi işlevlerin doğru ve etkili bir şekilde uygulanması başarılı iletişim ve iş birliğine bağlıdır. İşbirlikçi davranış, gücün çalışanlar arasında dağıtılmasına olanak tanımaktadır. Bu yetki dağılımı otoriteyi zayıflatıyor gibi görünse de aslında onun gücünü artırmaktadır. Paylaşılan yönetim anlayışının temelindeki işbirlikçi davranış, çalışanların kurum içindeki etkileşimini, iş birliğini ve öğrenme süreçlerini etkileyerek, okul kültürünün değişmesine olanak sağlamaktadır .Bu nedenle insan merkezli kurumlar olan okullarda etkili ve verimli iş birliği yapabilme becerisi oldukça önemlidir. Bu bağlamda yapılan araştırmalara bakıldığında iş birliği ve örgütsel güven, okul liderlerinin işbirlikçi becerileri ve kullandıkları çatışma çözme stratejileri gibi çeşitli ilişkilere bakılmıştır. Okul müdürünün etkili iş birliği becerilerine sahip bir lider olarak olumlu etkileri vurgulanmıştır (Bolat, 1996).

2.4. Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık kavramı, insanın yeni fikirler üretme, orijinal düşünme, problem çözme ve sanatsal ifade yeteneği olarak tanımlanabilir. Yaratıcılık, bireyin hayal gücünü kullanarak çeşitli alanlarda yenilikçi ve özgün çalışmalar yapabilme

kabiliyetidir. Bu yetenek, sanat, bilim, teknoloji, iş dünyası ve diğer pek çok alanda önemli bir rol oynamaktadır. Yaratıcılık kavramı, sadece sanat eserleri veya edebi metinler üretmekle sınırlı değildir. Aynı zamanda yeni bir ürün tasarlamak, bir sorunu farklı bir açıdan ele alarak çözüm bulmak, yaratıcı düşünceyi gerektiren her türlü faaliyet yaratıcılık kavramı içerisinde değerlendirilebilir. Bu bağlamda, yaratıcılık sadece belirli bir grup insanın sahip olduğu bir özellik değil, herkesin geliştirebileceği bir beceridir.

Yaratıcılığın önemi, günümüz dünyasında giderek artmaktadır. Hızla değişen ve gelişen teknoloji ile, yenilikçi fikirlere ve çözümlere olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Bu nedenle, yaratıcı düşünme becerisine sahip bireyler, iş dünyasında, bilimde, sanatta ve diğer alanlarda başarıya ulaşma olasılıkları daha yüksektir. Yaratıcılığın geliştirilmesi ve teşvik edilmesi için eğitim sistemi, iş dünyası ve toplumun genel yapısı önemli bir role sahiptir. Eğitim sisteminde yaratıcı düşünme becerilerinin geliştirilmesi, öğrencilerin farklı perspektiflerden bakabilme yeteneklerinin teşvik edilmesi ve problem çözme becerilerinin desteklenmesi yaratıcılığın gelişimine katkı sağlayacaktır. İş dünyasında ise, yaratıcı düşünceye sahip çalışanların teşvik edilmesi ve desteklenmesi, şirketlerin rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olacaktır. Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik etmek, inovasyonu ve ilerlemeyi beraberinde getirecektir.

Bu bağlamda yaratıcılık kavramı günümüz dünyasında oldukça önemli bir konumdadır. Yaratıcı düşünme becerisine sahip bireyler, farklı alanlarda başarılı olma olasılıklarını arttırırken, toplumun genel gelişimine de katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, yaratıcılığın teşvik edilmesi ve geliştirilmesi, bireylerin ve toplumun geleceği için büyük bir öneme sahiptir. Yaratıcılık kavramı birçok alanda kullanılmasına rağmen yaygın olarak ürün ve hizmetlerin farklılığını ve yeniliğini tanımlamak için kullanılmaktadır (Kaufman ve Sternberg, 2007). Poutanen (2013) yaratıcılığı yeni, orijinal, kullanışlı ve uygulanabilir fikirlerin geliştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak yaratıcılığı yeni fikir ve yenilik kavramlarını kullanarak kolaylıkla açıklayabiliriz. Ancak her yeni fikir hem sosyal çevrede hem de örgütda hoş karşılanmaz. Pek çok kişi, alınacak kararlarla ilgili dinleyip yeni fikirler geliştirmek

yerine, başlangıçta ortaya çıkan konuyla ilgili geçmiş deneyimleri filtrelemeyi tercih etmektedir.

Yaratıcılık kavramına ilişkin araştırmalar 20. yüzyılın ortalarında başlamış ve çeşitli alanlarla ilişkilendirilen bir terim olarak edebiyatta ve günlük yaşamda kendine yer edinmiştir. Genel olarak, yaratıcılık çalışmaları erken dönem yaratıcılığı teknolojik yenilik olarak, daha sonra isyankâr ve alışılmadık fikirler olarak ve son zamanlarda ise son derece önemli ve saygın çalışmalar olarak görmüştür (Feldman ve Benjamin, 2006). Bu durum, yaratıcılığın öneminin yeni yeni anlaşılmaya başladığını ve yaratıcılık kavramının günlük hayata pratik olarak uygulanabilmesi için araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Sternberg (2006) teorik olarak yaratıcılık kavramını, yaratıcılığı birbirinden bağımsız görünen ancak birbiriyle bağlantılı unsurlar olarak ele alan bir birleşme teorisi olarak sunmaktadır. Bu nedenle entelektüel yetenek, sorunları yeni yollarla çözme, hangi fikirlerin takip edileceğini anlama ve insanları yeni fikirlere ikna etme yeteneğini içerir. Hangi becerilerin hangi durumlarda kullanılacağına ilişkin tercihleri ifade eden düşünme stiller; engelleri aşma, risk alma, belirsizlikle başa çıkma ve öz yeterlilik gibi kişilik özellikleridir. Yaratıcı fikirleri destekleyen ve insanların bunların değerli olduğuna inandığı bir ortam, yaratıcılık için gerekli bir bileşendir. Ayrıca karar verme becerileri de yaratıcılıkta önemli bir rol oynamaktadır.

Güven, Gediz ve Kosukoğlu (2020) yaratıcılığın karar vermeye olumlu katkı sağladığını bulmuşlardır. Bu durum karar verme ile yaratıcılık arasında önemli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda yaratıcılığın teşvik edildiği bir ortamda bireylerin kendi alanlarındaki beceri ve deneyimlerini kullanmaları, mevcut durumdaki fırsatları analiz etmeleri ve ortaya çıkan yeni fikirlerle başkalarını ikna etmeleri bir şekilde bütünleşip bunu yapmak anlamına gelmektedir. Yaratıcı bir bireyin özelliklerini gösterir.

Yaratıcılık, araştırmacılar tarafından pek çok tanımı yapılan bir kavramdır (Harris, 2009). Literatürdeki çalışmaları incelediğimizde, net bir tanımı olmamasına rağmen bazı araştırmacıların ortak noktalar bulabildiğini, bazılarının ise farklı

noktalara değindiğini görüyoruz. Yaratıcılık kavramını tanımlamaya yönelik araştırmalar 1950'den 1985'e kadar yoğunlaşmış ve günümüze kadar devam etmektedir. Bu süreçler yaratıcılığı hem zihinsel bir süreç hem de kişisel bir özellik olarak tanımlamaya çalışmıştır (Yanık, 2007). Yaratıcılığın etimolojisi, yaratılış, doğum, yaratım, keşif, keşif, yenilik anlamlarında kullanılan Latince "Creare" kelimesidir (Yanık, 2007). Yaratıcılığın tanımını bulmak için bu anlamları birleştirmek kolay bir iş değildir. Biçime, kullanıma ve alana göre değişiklik göstermektedir (Harris, 2009; Yanık, 2007).

Araştırmacılar tarafından yaratıcılığın tanımına bakıldığında, yaratıcılık, hissedilen ya da var olan bir duruma verilen duygusal tepki (Harris, 2009), belirli bir durum tipine tepki olarak sergilenen davranışlar bütünü (Rouquette, 2007), sorunlara duyarlılık ve çözüm arayışı, öngörüde bulunma ve çözüm arayışıdır. Bu hipotezleri test etmek için; başkalarıyla iletişim kurma (Yanık, 2007), faydalı olma olasılığı en yüksek olan yeni fikirleri geliştirme ve bunları ifade etme (Mentor, 2011), yenilerini hazırlamak ve eskilerini elden geçirmek (Bentley, 1999) olarak tanımlamaya yönelik girişimlerde bulunulmuştur. Bu kadar geniş bir tanımla yaratıcılık, belirli özelliklerle sınırlandırılamayan veya tanımlanamayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Oluşturulan tanım çerçevesinde yaratıcılığın yeniliği üreten bir süreç olduğu söylenebilir. İnovasyon mutlaka var olmayan bir ürün yaratmak anlamına gelmez. Mevcut bir öğe için yeni bir tasarım oluşturmak da yaratıcılık olarak kabul edilmektedir. Sınıflarda, işyerlerinde, mimarlık ofislerinde, müzik stüdyolarında, tiyatrolarda ve sanat galerilerinde yaratıcı fikirlere her gün ihtiyaç duyulmaktadır. Yaratıcılık küçük yenilikleri, düzenlemeleri ve değişiklikleri içerir (Harris, 2009). Günümüzde literatürde yaratıcılığı belirli eylemlerin sonuçlarına bağlama yönünde bir eğilim var gibi görünmektedir. Bu eğilimin bir başka yönü de bazı araştırmacıların yaratıcılığın öğrenilip geliştirilebileceği konusunda hemfikir olmasıdır. Yaratıcılık öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir kişilik özelliğidir (Yanık, 2007).

2.4.1. Yaratıcı Birey ve Özellikleri

Yaratıcı bireyler, toplumun ve iş dünyasının vazgeçilmez unsurlarıdır. Yaratıcılık, yeni fikirler üretme, problem çözme, yenilikçi projeler geliştirme ve sanatsal eserler ortaya koyma yeteneği olarak tanımlanabilir. Yaratıcı bireyler, bu yetenekleri sayesinde hem bireysel hem de toplumsal düzeyde önemli katkılar sağlarlar. Yaratıcı bireylerin sahip olduğu bazı temel özellikler şunlardır (Sungur, 1992):

1. Esneklik ve Adaptasyon Yeteneği: Yaratıcı bireyler, değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olabilme yeteneğine sahiptirler. Bu sayede, yeni fikirler üretebilir ve yenilikçi çözümler geliştirebilirler.

2. Merak ve Keşfetme Arzusu: Yaratıcı bireyler, çevrelerindeki dünyayı merak ederler ve sürekli olarak yeni bilgiler edinmeye çalışırlar. Bu merak duygusu, onları sürekli olarak keşfetmeye ve öğrenmeye yönlendirir.

3. Risk Alma Cesareti: Yaratıcı bireyler, konfor alanlarının dışına çıkmaktan korkmazlar ve risk almaktan çekinmezler. Bu sayede, yenilikçi fikirler ortaya koyabilir ve sıradışı projelere imza atabilirler.

4. Problem Çözme Becerisi: Yaratıcı bireyler, karşılaştıkları zorlukları yaratıcı bir şekilde çözebilme yeteneğine sahiptirler. Bu sayede, karmaşık problemlere kolaylıkla çözüm bulabilirler.

5. İletişim ve İş birliği Yeteneği: Yaratıcı bireyler, farklı insanlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilir ve iş birliği yapabilirler. Bu sayede, farklı bakış açılarından faydalanarak daha etkili sonuçlar elde edebilirler.

Yaratıcı bireylerin toplum ve iş dünyası üzerindeki önemi oldukça büyüktür. Yaratıcı düşünce, inovasyon ve ilerleme için temel bir unsurdur. Yaratıcı bireyler, yeni ürünlerin geliştirilmesi, sanatsal eserlerin ortaya konması, teknolojik ilerlemelerin sağlanması gibi alanlarda önemli katkılarda bulunurlar. Aynı zamanda, yaratıcı düşünce sayesinde sorunlara farklı açılardan yaklaşılabilir ve daha etkili çözümler

bulunabilir. Bu bağlamda yaratıcı bireylerin toplum ve iş dünyası için büyük bir değere sahip oldukları açıktır. Bu nedenle, yaratıcılığı teşvik etmek ve desteklemek, toplumun ilerlemesi ve gelişmesi için son derece önemlidir. Yaratıcı bireylerin sahip oldukları özelliklerin farkındalığının artırılması ve onların potansiyellerinin en üst düzeyde kullanılması, toplumun ve iş dünyasının geleceği için kritik bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda, eğitim kurumları, işyerleri ve toplumun genelinde yaratıcılığı teşvik etmek için çeşitli programlar ve politikalar geliştirilmelidir. Bu sayede, yaratıcı bireylerin yetişmesi ve gelişmesi desteklenerek toplumun daha ileriye taşınması sağlanabilir.

Yaratıcı birey, yeni şeylere tutkuludur, yaşadığı dünyanın sınırlarını aşmaya çabalar, hırslıdır, inatçıdır, hedef odaklıdır, heyecanlıdır, ısrarcıdır ve etrafındaki olayları anlayabileceği şekilde değiştirme konusunda kararlıdır (Sungur, 1992). Yaratıcı insanların belirli bir toplum içinde yaratıcılıklarını ortaya koyabildiklerine inanılmaktadır. Çünkü yaratıcılık iletişim ve etkileşimle doğar. Daha fazla kaynak üretildikçe fikirler zenginleşir ve bu zenginlik yaratıcılığı doğurabilir (Harris, 2009). Toplumdaki bu farklılıklar yaratıcılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü farklılıkların olduğu bir ortamda, bireysel bakış açılarının çeşitliliği daha yaratıcı bir süreci beraberinde getirir. Ancak yaratıcı liderlerin bu süreçleri etkili bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Macbean, 2014). Araştırmalar, bireylerde yaratıcılığın varlığını gösteren, öğrenilebilen ve geliştirilebilen çeşitli özelliklerin olduğunu göstermiştir. Burnham (1985) yaratıcı bir kişinin sahip olması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Hayal gücünü kullanma becerisi
- Çeşitli ürünler, süreçler ve sonuçlar geliştirme becerisi
- Mevcut ürün ve süreçlere yeni değer katma becerisi
- Yüksek düzeyde beceri, bilgi ve kalite.
- Dönüşme, gelişme, zenginleşme ve büyüme potansiyeline sahiptir (Harris Law, 2009).

Yukarıdaki özellikler dikkate alındığında kişinin hayal gücünü kullanarak değişimi gerçekleştirebilen, eyleme geçebilen, bilgili bir kişi olması dikkat çekicidir. Yaratıcılığın günümüzde çok önemli bir beceri olduğu kanıtlanmıştır. Yaratıcılığa

hayatın her alanında ihtiyaç vardır ve yaratıcı maceralar farklı becerilere sahip insanları gerektirir. Yaratıcılıkları ile tarihe damga vuran insanları incelediğimizde bu kişilerin pek çok ortak özelliğe sahip olduğunu görürüz (Yanık, 2007). Yaratıcı bireyler, ortak ve farklı özellikleriyle birçok çalışmaya konu olmuştur. Araştırmacılar yaratıcı bireylerin tanımlarını incelediklerinde ilk fark ettikleri şey, yaratıcı bireylerin açıklamalarında çelişkili sıfatlar kullanmalarıdır. Bu duruma en iyi örnek yaratıcılıkla ilişkilendirilen kişilik özellikleridir. Bu özellikler (Sungur, 1992) aşağıda sıralanmaktadır:

- Düzensizlik ve karışıklığa tolerans
- Macera
- Güçlü sevgi
- Fedakârlık
- Başkalarının farkındalığı
- Sürekli zorluklarla mücadele etmek
- Kaosa ilgi
- Gizeme ilgi
- Dış dünyaya karşı çekingenlik
- Yapıcı eleştiri
- Cesaret
- Kurallara bilinçli ve kanıtlanmış uyma
- Görgü kurallarına isyan
- Sağlık kurallarına isyan
- Mükemmellik için çabalama
- Kararlılık
- Bunu beğenmek
- Sorun giderme
- Hatalar
- Tutarsızlık
- Popüler olmama
- Başarılara veya statüye odaklanmama

- Dirençli

Yukarıdaki özellikler göz önüne alındığında, 84 öğeden oluşan bu orijinal anlatımda öne çıkan, bireylerin çelişkili ve yaratıcı olmasıdır. Yaratıcı insanlar tam tersi özelliklere sahip gibi görünüyor (Jarvis, 2015). Bir kişinin yaratıcı olabilmesi için bazı kuralları yıkması ve bazılarına uyması gerektiği söylenebilir. Yaratıcı bireylerin özellikleri Bentley (1999) tarafından da ele alınmakta olup yaratıcı bireylerin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Yaratıcı insanlar başkalarıyla konuşmaktan ve onların yanında olmaktan hoşlanırlar
- Vazgeçmezler ve nasıl motive kalacaklarını bilirler.
- Tarihi başarılara imza atmak için belirli bölgelerde uzun ve zorlu yollar kat ettiler.
- Geçmiş deneyiminiz araştırma ve deneyde büyük özgürlükle doluydu.
- Çok iyi bir mizah anlayışı

Araştırma sonucunda Bentley (1999) yaratıcı bireylerin özelliklerini açıklamaya çalışmıştır. Yaratıcı insanların kendi alanlarında başarılı olmak, çevrelerine uyum sağlamak, iletişim becerileri güçlü olmak ve araştırmacı olmak için yetiştiklerini anlattı. Yaratıcılık ve değişim odaklı yönetim örgüt kültürünün gerekliliklerindendir. Farklılık ve başarı yaratan davranışlar yönetimde yetkinliği zaruri kılar.

2.4.2. Yönetimde Yaratıcılık

Yaratıcılık, günümüz iş dünyasında önemli bir rekabet avantajı haline gelmiştir. Yaratıcı düşünme ve yenilikçi yaklaşımlar, bir örgütün sadece ayakta kalmasını değil, aynı zamanda büyümesini ve gelişmesini sağlar. Yönetimde yaratıcılık, bu bağlamda oldukça önemli bir konudur. Yaratıcı bir yönetim anlayışı, örgütün vizyonunu genişletir, sorunlara farklı açılardan bakılmasını sağlar ve çalışanların potansiyelini ortaya çıkarır. Yönetimde yaratıcılığın önemli bir yönü de liderlikle bağlantılıdır. İnovasyon ve değişim, genellikle liderlik tarafından teşvik

edilir ve desteklenir. Liderler, çalışanlarına yaratıcı düşünme ve risk alma konusunda cesaret vermelidir. Ayrıca, örgütün hedeflerine ulaşmak için farklı ve yenilikçi stratejiler geliştirmelerine olanak tanımalıdır.

Yaratıcı bir yönetim anlayışı, aynı zamanda örgütsel kültürü etkiler. İnovasyonu teşvik eden bir kültür, çalışanların fikirlerini paylaşmalarını ve yeni projeler geliştirmelerini sağlar. Bu da örgütün sürekli olarak gelişmesini sağlar. Yönetimde yaratıcılığın bir diğer yönü de problem çözme becerilerini geliştirmektir. Yaratıcı düşünme, karmaşık sorunları farklı açılardan ele almayı ve yenilikçi çözümler bulmayı sağlar. Bu da örgütün karşılaştığı zorluklarla daha etkili bir şekilde başa çıkmasını sağlar. Bu bağlamda, yönetimde yaratıcılık örgütlerin rekabet avantajını artıran önemli bir unsurdur. Liderlerin yaratıcı düşünmeyi teşvik etmeleri, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına olanak tanır ve örgütlerin sürekli olarak gelişmesini sağlar. Bu nedenle, iş dünyasında başarılı olmak isteyen örgütler, yönetimde yaratıcılığa büyük önem vermeli ve bu alanda stratejik adımlar atmaları gerekmektedir. 21. yüzyılda teknolojinin hızla gelişmesi ve sağladığı faydalar birçok alanda değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu alanlardan en önemlisi yönetimdir.

Geleneksel yönetim yaklaşımları artık çağın ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılayamamaktadır. Bu noktada yaratıcılık bir mekanizma olarak ortaya çıkmaktadır (Prichard, 2002). Yaratıcılık, değişim ve gelişimin değişimleri ortasında hayatta kalmayı, kendini yeniden keşfetmeyi ve gerekli ihtiyaçlara yanıt vermeyi amaçlayan örgütler için temel bir yetenek olarak kabul edilmektedir (Norris, 1984). Yaratıcılık, örgütlerin karşılaştıkları krizlerin üstesinden gelmelerini ve her seferinde tekrarlardan kaçınmalarını sağlayan bir yönetim becerisi olarak ifade edilmektedir (Xu ve Rickards, 2007). Örgütsel yaratıcılık, değerli ve yararlı bir şey bulma, yeni ürünler yaratma, fikirleri bulma ve uygulama süreci veya bir bütün olarak süreç olarak görülmektedir (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993). Karşılaşılan duruma yönelik bir yönelimdir. Belirli bir durumdaki bir örgüt içindeki bireysel kişilerin karmaşık bir ürünüdür. Örgütsel yaratıcılık, kuruluşların karşılaştığı sorunları çözmek için kullanılır. Bu bağlamda yaratıcılığa ilişkin iki önemli beceri ortaya çıkmaktadır: Yaratıcı düşünme ve problem çözme (Xu ve Rickards, 2007).

Bireysel yaratıcılık örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir (Amabile, 1982) ve örgütsel yaratıcılık bireysel yaratıcılığın bir sonucu olarak görülmektedir. Örgütlerin değişime uyum sağlayabilmesi, gelişmelere ayak uydurabilmesi ve yenilikçi çözümler geliştirebilmesi için yaratıcılığın gerekli olduğu düşünülmektedir (Yu, 2009). Örgütsel mekanizmalarda yaratıcılığa duyulan ihtiyaç, liderlik alanında da bazı değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Değişim ve gelişmelerle hızla karşılaşan yöneticilerin bu dinamik süreci yönetebilmeleri, bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için kritik öneme sahiptir. Bu süreç bazı zorluklar içerse de bu zorlukların üstesinden gelebilen liderler etkili yönetim uygulayabilir ve yaratıcılığı geliştirebilirler (Palus ve Horth, 2005). Liderlik ile yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Yaratıcı birey özelliklerine sahip olan ve yaratıcı süreçleri yönetsel becerilerle birleştiren yöneticilerin kendi alanlarında daha başarılı oldukları görülmüştür (Casavant ve Cherkowski, 2001). Liderin aktif rol aldığı vizyon oluşturma aşamasında yaratıcılıkla olan ilişki açıkça ortaya çıkmakta ve liderin sürece olumlu yansımasından bahsedilmektedir (Norris, 1984; Yu, 2009). Yönetimde yaratıcı bir ortam yaratmak, bireylerin yaratıcılıklarını ifade etmelerine olanak sağlamak ve bunu yönetim sürecinde kullanmak bir liderin güçlü özelliklerinden biridir (Dikmen Ada, 2012), motivasyonu artırır ve etkili iletişim kanalları oluşturmak en önemli özelliklerden biridir. Bu liderlerin karşılaştıkları sorunu çözmek için yapmaları gereken temel eylemlerden biridir. Farklı yeteneklerin bir araya getirilmesini, iş birliği yapılmasını, deneyimlerin paylaşılmasını ve genişletilmesini, iletişimin geliştirilmesini ve tüm kesimlerde etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan yaratıcı liderlere sahip olduğumuzda gelecek daha iyi olacaktır.

Yaratıcılık olgusunun farklı alanlarda kullanılmasına rağmen benzer amaçlarla kullanılan farklı tanımları bulunmaktadır. Daha önce kimsenin düşünmediği farklı bir şeyi düşünmek; Bireyin geçmişinden edindiği bilgiler sayesinde başkalarının daha önce fark etmediği bağlantıları fark eder. Yaratıcılık farklı düşünmek, sadece olasılıklar yaratmak değil aynı zamanda doğru seçimler yapmak, yeni, farklı, yenilikçi bir şey bulmak ve yapılacak işe uygun hale getirmektir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere yaratıcılık ve yaratıcı fikirler tek başına sonuç üretmez; yaratıcı düşünme yoluyla

elde edilen bilgilerin işlenmesi gerekir. Yaratıcılık ve yenilik arasındaki ilişkiye ilişkin Gurteen (1998), yaratıcılığın yeniliği fikir geliştirme ve bu fikirleri dikkate alma, işleme ve uygulama aşaması olarak anlamak anlamına geldiğini belirtmektedir.

Benzer şekilde Birkinshaw, Hamel ve Mol (2008) yönetim yeniliğini, örgütsel hedefleri geliştirmek için yeni ve yaratıcı uygulamaların, süreçlerin, yapıların ve tekniklerin uygulanması ve keşfedilmesi olarak tanımlamaktadır. Ancak günümüzde büyük küçük hemen hemen tüm örgütlarda yeni uygulamalar, yaratıcı fikirler, araştırma-geliştirme ve inovasyon örgüt içindeki en önemli temalar arasında yer almaktadır.

Yiğital'e (2014) göre büyük şirketler için bir zorunluluk gibi görünen inovasyon, artık tüm kurum ve kuruluşlar için bir zorunluluk haline gelmiştir. Yaratıcılığa ve yeni fikirlere dayalı inovasyon, bir örgütün mevcut yapısını korumak ve geleceğe aktarmak için önemli bir kavramdır. Ancak özellikle son yirmi yıldır küresel eğilimler ve rekabet, örgütlerde yenilik ve girişimcilik kavramlarının daha fazla vurgulanmasını zorunlu hale getirmiştir.

Bir örgüt içindeki bireylerin uzmanlık bilgisi ve iş motivasyonu yaratıcılığı etkileyen faktörlerdir. İçsel ve görev odaklı motivasyon şüphesiz yaratıcılığın temel taşlarından biridir (Sternberg, 2006). Bu konuda Amabile, kişinin gerçekten keyif almadığı bir konu hakkında yaratıcı fikirler üretemeyeceğini savunmuştur (Sternberg,2006). Ancak Sharif'e (2017) göre örgütsel bağlamdan bağımsız olarak bireylerin farklı kişilik özellikleri örgütsel yaratıcılığı ve yenilikçiliği sağlayan en önemli faktörlerdir. Ancak bir örgüt içindeki bireylerin bağımsız olarak yaratıcı olmaları, yeni ve özgün fikirler geliştirmeleri yeterli olmayabilir. Ayrıca yaratıcı düşünmeye ve yaratıcı uygulamaların sunumuna olanak tanıyan uygun bir çalışma ortamına da ihtiyacınız vardır. Bu tür bir çalışma ortamının sağlanması örgütün yaratıcılığa yönelik olumlu bir yönetim bakış açısına sahip olmasıyla mümkündür. Yılmaz (2019) göre örgütlerin yaratıcılığa yönelik olumlu tutumlar ile çalışanlardan beklenen sonuçlar arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermesi, örgütlerin çalışanlara yaratıcılık için fırsatlar sağladığı anlamına gelmektedir. Benzer şekilde Bharadwaj ve Menon (2000), örgütsel beklentilerin, yaratıcılığı ve yeniliği harekete

geçirmede veya engellemede açık bir rol oynadığını ve bu nedenle örgütlerin, yaratıcılığı teşvik etmek için örgütsel işlevler içerisinde anlamlı önlemler geliştirmesi gerektiğini bulmuş, yeni davranış ve yaklaşımların geliştirilmesi gerektiğine işaret etmiştir.

2.4.3. Eğitimde Yaratıcılık

Yaratıcılık, eğitim sürecinde oldukça önemli bir kavramdır. Yaratıcı düşünme becerisi, öğrencilerin problem çözme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur ve onları farklı perspektiflerden bakmaya teşvik eder. Eğitimde yaratıcılığı teşvik etmek, öğrencilerin sadece bilgiyi ezberlemek yerine, onu sorgulamalarını ve yenilikçi çözümler bulmalarını sağlar. Yaratıcılık, sadece sanat ve tasarım alanlarıyla sınırlı kalmaz, aynı zamanda matematik, fen bilimleri ve diğer akademik disiplinlerde de önemli bir rol oynar. Öğrencilerin yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmek için, eğitimcilerin farklı öğretim metotları ve materyaller kullanmaları önemlidir. Öğrencilere problem tabanlı öğrenme fırsatları sunmak, onların eleştirel düşünme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir.

Yaratıcılığı teşvik etmek için, eğitimde esneklik ve özgürlük de önemlidir. Öğrencilere belirli bir konuda kendi ilgi ve yetenekleri doğrultusunda projeler geliştirmeleri için fırsat vermek, onların özgüvenlerini artırabilir ve motivasyonlarını yükseltebilir. Ayrıca, öğrencilere yaratıcı düşünmeleri için cesaretlendirici geri bildirimler vermek de önemlidir. Eğitimde yaratıcılığı teşvik etmenin bir diğer yolu da öğrencilere iş birliği ve takım çalışması fırsatları sunmaktır. Farklı yeteneklere sahip öğrencilerin bir araya gelerek ortak projeler geliştirmeleri, yaratıcı düşünme becerilerini ve problem çözme yeteneklerini geliştirebilir. Ayrıca, öğrencilerin farklı kültürlerden gelen arkadaşlarıyla etkileşime geçmeleri, onların bakış açılarını genişletmelerine yardımcı olabilir.

Eğitimde yaratıcılığı teşvik etmek, sadece öğrenciler için değil, aynı zamanda eğitimciler için de önemlidir. Eğitimcilerin kendilerini sürekli olarak yenilemeleri ve yaratıcı öğretim metotları geliştirmeleri, öğrencilerin daha motive olmalarını

sağlayabilir. Ayrıca, eğitim kurumlarının yaratıcı düşünmeyi teşvik eden ortamlar oluşturmaları da önemlidir. Bu bağlamda eğitimde yaratıcılığı teşvik etmek, öğrencilerin gelecekte karşılaşacakları zorluklarla başa çıkabilmeleri için oldukça önemlidir. Yaratıcı düşünme becerisi, öğrencilere sadece akademik alanda değil, hayatın her alanında başarılı olabilmeleri için gerekli bir yetenektir. Bu nedenle, eğitimde yaratıcılığı teşvik etmek, eğitim sisteminin temel bir parçası olmalıdır. Eğitimin çeşitli düşünce sistemlerini desteklemesi beklenir ve hem müfredat programlarında hem de eğitim yönetiminde yaratıcılık ve yaratıcı düşünme sıklıkla diğer yöntem ve paradigmalarla birlikte kullanılır.

Özel bir yetenek olarak kabul edilen ancak aslında tüm insanlarda var olan bir nitelik olan yaratıcılığın (Runco, 2008), liderlik, iklim, normlar vb. ile birey için doğru ortam sağlanarak performansa dönüştürülmesi ve fırsatların sağlanması gerekmektedir. Benzer şekilde Öztürk'e (2004) göre her zaman ve her yerde yaratıcılıktan söz etmek mümkündür ve yaratıcılık iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Bunlar "kendi kendini gerçekleştiren" yaratıcılık ve "özelleşmiş dehaya özgü" yaratıcılıktır. Mumford, Scott, Gaddis ve Strange'e (2002) göre yaratıcılık, belirli görevleri içeren tüm iş türlerinde mevcuttur ve yaratıcı çalışanlar önce sorunun ne olduğuna karar verir, ardından bu konuda bilgi toplar ve bu bilgilerin toplanması gerekir. Organize etmek ve sonuç olarak başarılı bir şekilde uygulamak gerekir.

Aslan ve Cansever (2009), yaratıcı bir toplumun, öğrencilerin fiziksel, duygusal, sosyal ve entelektüel gelişiminde önemli bir rol oynayan eğitim yoluyla sağlanacağını belirtmektedir. Benzer şekilde Karakuş (2001) da eğitim kurumlarının en önemli hedeflerinden birinin problem çözme becerisi yüksek bireyler yetiştirmek olması gerektiğini belirtmektedir. Yaratıcılık özellikleri geliştikçe problem çözme becerileri daha önemli hale gelir. Aslan ve Cansever'e (2009) göre eğitimde yaratıcılık, çoğunlukla öğretmenler tarafından tanınan bir kavramdır ve yaratıcı öğretmenlerin liderlik vasıflarına sahip, iyi iletişim kurabilen kişiler olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca okul yönetimi ve diğer bürokratik faktörlerin, yaratıcı öğretmenlerin okul ortamında yaratıcılıklarını ifade etmelerini engelleyebileceği sonucuna varmışlardır. Aslında Runco (2008) eğitim ortamlarının çeşitli düşünme sistemlerini desteklemesi

gerektiğini ve bunların en önemlisi yaratıcı düşünme olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda eğitimde yaratıcılığın sınıfta başlayıp öğretmenle devam eden bir olgu olduğu düşünülmektedir.

Müfredat, yönetmelik gibi belirli kural ve normlara bağlı eğitim örgütlerinde, yaratıcılığın hem öğrenci hem de öğretmen düzeyinde hayata geçirilmesindeki temel aktörler kuşkusuz okul yöneticileridir. Toprakçı'ya (2001) göre okullarda öğrencilerin yaratıcılığının geliştirilmesinde öğretmenler, öğretmenlerin yaratıcı yönlerinin ortaya çıkarılmasında ise okul yöneticileri etkilidir. Bu nedenle yaratıcılığın örgüt kültürüne yerleşmesi ve okul liderleri tarafından desteklenen bir davranış olması kritik önem taşımaktadır. Ayrıca "Etkili Bir Okul Kültürüne Liderlik Eden Okul Liderleri' nin (Atay, 2001) savunduğu yaratıcı okul kültürü de yaratıcı öğretmenlerin farklı fikirlere değer vermesi ve yeniliği benimsemesi gerektiğini belirtmektedir.

2.4.4. Yaratıcılık ve Liderlik Arasındaki İlişki

Yaratıcılık ve liderlik, iş dünyasında ve örgütlerde birbirini tamamlayan ve etkileyen önemli kavramlardır. Yaratıcılık, yeni fikirlerin ortaya çıkması, mevcut durumun sorgulanması ve değişimin gerçekleşmesi sürecidir. Liderlik ise, bu sürecin yönetilmesi, hedeflerin belirlenmesi ve ekiplerin bu hedeflere ulaşması için rehberlik etme sürecidir. Yaratıcılık ve liderlik arasındaki ilişki, örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Yaratıcılık, liderlik sürecinin temel bir unsuru olarak kabul edilebilir. Bir lider, yaratıcı düşünceyi teşvik ederek ve destekleyerek, ekiplerin yeni fikirler geliştirmesine olanak tanır. Yaratıcı düşüncenin teşvik edilmesi, örgütlerin inovasyon kapasitesini artırır ve rekabet avantajı sağlar.

Liderler, yaratıcı düşünceyi teşvik etmek için cesaretlendirici bir ortam oluşturmalı, risk almayı teşvik etmeli ve farklı bakış açılarına değer vermelidir. Aynı zamanda, liderlik de yaratıcılığı destekleyebilir. Bir lider, vizyoner bir bakış açısıyla örgütün hedeflerini belirler ve bu hedeflere ulaşmak için yaratıcı çözümler arar. Liderler, ekipleri motive ederek ve onlara ilham vererek yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olabilirler. Ayrıca, liderlerin karar alma süreçlerinde

yaratıcı düşünceyi teşvik etmeleri ve farklı perspektifleri değerlendirmeleri de örgütlerin başarısını artırabilir.

Yaratıcılık ve liderlik arasındaki ilişki, aynı zamanda kriz yönetimi ve değişim süreçleri açısından da önemlidir. Kriz durumlarında yaratıcı düşünce, beklenmedik sorunlara çözüm bulmada ve hızlı karar almada kritik bir rol oynar. Liderler, kriz durumlarında yaratıcı çözümler üreterek örgütleri krizden çıkış yolları bulabilirler. Benzer şekilde, değişim süreçleri sırasında da yaratıcı düşünce ve liderlik bir arada çalışarak örgütlerin dönüşümünü yönetebilir ve başarıyla sonuçlandırabilir. Ayrıca yaratıcılık ve liderlik arasındaki ilişki, örgütlerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir bir başarıya ulaşmaları için önemlidir. Yaratıcı düşünceyi teşvik eden liderler, ekiplerin potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olurken, liderlik de yaratıcı düşünceyi destekleyerek örgütlerin inovasyon kapasitesini artırabilir. Bu nedenle, iş dünyasında etkili liderlik ve yaratıcılığın bir arada değerlendirilmesi ve geliştirilmesi örgütlerin uzun vadeli başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Yaratıcılık kavramı sadece bireysel düzeyde değil aynı zamanda örgütsel düzeyde de ele alınmaktadır.

Uğurlu ve Ceylan'a (2014) göre bireysel yaratıcılık, bireyin gelecekteki olanakları hakkında fikir verirken, örgütsel yaratıcılık özellikle yöneticilerin çalışanları desteklemesiyle ortaya çıkan örgüt iklimini tanımlayan bir kavramdır. Bir örgütteki bireylerin yaratıcı olabilmesi için yöneticilerin uygun bir örgüt iklimi yaratması gerekir. Bu konuda Çavuş ve Akgemci (2008) yöneticilerin örgütte çalışanların kendilerini güçsüz hissetmesine neden olan faktörleri tespit ederek gerekli takviyeyi sağlamaları gerektiğini belirterek, yöneticilerin güvenliğin sağlanmasında önemli bir rol oynadıkları sonucuna varıyoruz.

Yaratıcılık özellikle örgütlerde faydalı olsa da, çalışanlar arasında ve çalışanlarla yöneticiler arasında çeşitli sorunlara neden olabilen bir olgudur. Bu nedenle, özellikle yöneticilerin, çalışanlarının yaratıcılık yeteneklerini anlamalarına ve doğru yorumlayabilmelerine yardımcı olmak için, örgüt içerisinde yaratıcılık ve özgün fikirlerden nasıl ve ne ölçüde yararlanılabileceğine ilişkin ölçü ve kuralların oluşturulması ve standartların uygulanması önemlidir. Bunun nedeni, yaratıcılığın

sınırlarının belirli kurallar ve normlar çerçevesinde çizilmemesi durumunda örgüt içinde "aşırı" yaratıcı fikirlerin ortaya çıkabilmesi veya örgüt içinde ve dışında belirlenen hedeflerin ötesine geçebilmesidir (Fortwengel, Schüßler ve Sydow, 2016). Ancak günümüzün rekabet ortamında lider ve yöneticilerin değişime uyum sağlaması hala önemlidir. Örgütlerin değişimi benimseyen, vizyon sahibi, çevresindekilerle sağlıklı ilişkiler geliştiren, sürekli gelişip yenilik yapabilen yönetici ve liderlere ihtiyacı vardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Örgütler örgüt içinde tasarım, yapı ve liderlik açısından büyük değişiklikleri benimsese bile bu ihtiyaç ortaya çıkmaktadır (Bertocci, 2009, s. 4). Liderlik ve değişim konusunda Tengilimoğlu (2005) da çalışma ortamını değiştirirken ve geliştirirken, mevcut sistemi korumak ve riskleri en aza indirmek, örgütün gelecekteki hayatta kalmasını ve etkinliğini tehdit eden yegâne faktör olduğuna işaret etmektedir. Hatta örgütün ayakta kalması için bunun gerekli olduğuna da dikkat çekti. Başarılı bir yöneticinin aynı zamanda çalışma ortamında çalışanların gruplar halinde çalışmasını sağlaması ve bu grupları doğru hedeflere ulaşma konusunda motive etmesi gerekir. Başarılı liderlerin ortak özelliği vizyoner bireyler olmalarıdır ve vizyoner liderlerin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi yönleri yaratıcılık ve liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Demir Uslu, 2011).

2.5. Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri

Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri, eğitim kurumlarının başarılı bir şekilde yönetilmesi ve geliştirilmesi için oldukça önemlidir. Yaratıcı liderlik, geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, inovasyona ve değişime açık bir yönetim anlayışını ifade eder. Bu bağlamda, okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerini taşıması, öğrenci başarısını artırmak, öğretmenlerin motivasyonunu yükseltmek ve eğitim kurumlarının vizyonunu geliştirmek için kritik bir rol oynamaktadır. Yaratıcı liderin başkalarının desteğini alarak işbirlikçi bir ortam oluşturmasıyla diğer liderlerden ayrıldığını söylemek mümkündür (Huard, 2008).

Yaratıcı liderlik özellikleri arasında öncelikle vizyoner bir bakış açısına sahip olmak gelir. Okul müdürleri, eğitim kurumlarının gelecekteki hedeflerini belirleme ve

bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirme konusunda vizyoner bir liderlik sergilemelidirler (Yeşilyurt, 2020). Ayrıca, yaratıcı liderler, inovasyonu teşvik eden ve değişime öncülük eden bir tutum sergileyerek, eğitim kurumlarını sürekli olarak geliştirmeye odaklanırlar. Bununla birlikte, yaratıcı liderlerin problem çözme ve karar verme becerileri de oldukça önemlidir. Okul müdürleri, karşılaştıkları zorlukları yaratıcı bir şekilde ele alabilen ve çözüm odaklı düşünen liderler olmalıdır. Ayrıca, hızla değişen eğitim ortamında karar verme yetenekleriyle öne çıkan yaratıcı liderler, eğitim kurumlarının etkin bir şekilde yönetilmesini sağlarlar.

Yaratıcı liderlik aynı zamanda iletişim becerilerini de kapsar. Okul müdürleri, öğretmenlerle, öğrencilerle, velilerle ve diğer paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilen liderler olmalıdır. İletişim becerileri güçlü olan yaratıcı liderler, eğitim ortamında olumlu ilişkilerin kurulmasına ve iş birliğinin artırılmasına katkı sağlarlar. Son olarak, yaratıcı liderlik özellikleri arasında takım çalışmasına önem verme ve liderlik tarzını esnek bir şekilde adapte edebilme de bulunmaktadır. Okul müdürleri, ekip çalışmasını teşvik eden ve farklı durumlara uyum sağlayabilen liderlik anlayışıyla, eğitim kurumlarında iş birliği ve dayanışmayı desteklerler. Tüm bu özelliklere sahip olan okul müdürleri, eğitim kurumlarının başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlayarak öğrenci başarısını artırabilir, öğretmenlerin motivasyonunu yükseltebilir ve eğitim kalitesini sürekli olarak geliştirebilirler. Bu nedenle, okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerini geliştirmeye yönelik eğitim ve destek programlarına önem verilmesi, eğitim sisteminin genel başarısını artırmak için kritik bir adımdır.

Yaratıcılık, sürekli değişen ve gelişen çağa ayak uydurabilmek için önemli bir kavram olduğunu kanıtlamıştır. Hızla değişen ve gelişen günlük yaşamımızda sorunlara çözüm bulabilen, pratik fikirler geliştirebilen, yaratıcı ve yenilikçiliği benimseyen insanlara olan ihtiyaç giderek artmaktadır. Yaratıcılığın anlamından ziyade yaratıcılığın nasıl geliştirileceği sorusu daha önemli hale geldiğinden eğitim sisteminin yaratıcı düşünmeyi öğrenmeyi hedeflemesi ve eğitim reformunun da bu yönde ilerlemesi kaçınılmazdır (Karakuş, 2001). Ülkenin kalkınması ve sürdürülmesi

için yaratıcı insan kaynağının yetiştirilmesi eğitim sistemi açısından önemlidir (Yeşilyurt, 2020).

Okul örgütlerinin yeniliğe ve yaratıcılığa açık olması gerekmektedir (Yenilmez ve Yolcu, 2007). Bir başka deyişle okul liderlerinin yaratıcı liderlik becerilerine sahip olmaları ve yaratıcılığı teşvik etmeleri gerekmektedir. Eğitim sisteminin çerçevesini ve işleyiş sınırlarını belirleyen okullar, sistemin en işlevsel unsuru olarak üretimi amaç edinen örgütlerdir (Açıkalın, 1998). Temel amacı, belirli deneyimlere dayanarak öğrencilerde istenen davranışları ortaya çıkarmaktır. Yönetici ve öğretmenler toplumdaki gelişmeleri ve yenilikleri takip etmeli ve öğrencilerin düşünce ve davranışlarının bu yönde değişmesine ve gelişmesine destek olmalıdır (Taymaz, 1985). Yeniliğe ve değişime açık liderler öğrencilere bu desteği sağlayabilir ama yöneticiler sağlayamaz. Bu bağlamda okulu yönetecek lider bir yöneticiye ihtiyaç vardır. Okulların çevredeki gelişmelere ve değişimlere duyarlı olması gerekmektedir. Bu şekilde okul hedeflerine ulaşabilir. Okul yönetimi sistemin bütünlüğü olarak düşünülürse yöneticilerin bu sistemi analiz edebilmesi ve okulun hedeflerine etkili bir şekilde ulaşabilmesi gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2002).

Okul yöneticileri, okulun geleceğini planlayan, değişimi dikkate alan, okulun etkililiğine ve verimliliğine önemli katkı sağlayan kişilerdir (Gareis ve Tschannen-Moran, 2005). Bu tür okullar yetiştirdikleri kişilerin değişen ortamlara uyum sağlamasına yardımcı olur. Ayrıca çevredeki değişikliklere cevap vermelerini sağlayacak davranışlar da geliştirebilirler. Yani bireylerin kendilerini tanımalarına yardımcı olur. Başarıya ulaşmak, yaratmak, sorumluluk almak ve sorumluluğu devretmek olarak tanımlanır. Rehberlik etmek; bir kişiyi fikirler veya olaylar konusunda yönlendirmek, etkilemek veya yönlendirmektir. Doğru olanı yapan kişi yönetici, doğru olanı yapan kişi ise liderdir. Okul yöneticileri görevlerini yasalara uygun olarak yerine getirirler ancak okul müdürleri bunun ötesine geçebilen, karizmatik ve yaratıcı niteliklere sahip kişilerdir (Gül, 2013). Eğer okullar gelecekte düşünmeyi, sorgulayıcılığı ve yaratıcı kişiliği teşvik etmek istiyorsa, bu ancak yaratıcılığı ön plana çıkaran, bireysel ihtiyaçları dikkate alan etkin bir yönetim anlayışıyla mümkün olabilir. Günümüzde bu anlayışa liderlik denilmektedir.

Liderlik, belirli koşullar altında başkalarını hedeflere ulaşmak için etkileme ve yönlendirme sürecidir (Koçel, 2010). Yapmalarını istediğiniz işi başkalarına yaptırma sanatı, bireyleri önceden belirlenmiş hedefler etrafında toplamak, onları bu hedeflere ulaşmaları için motive etmek, etkilemek ve harekete geçmelerini sağlamaktır (Zel, 2001). Liderler, liderlik ettikleri örgüt veya grubun davranışlarını etkiler ve kontrol ederler, takipçilerini değişim ve gelişime kolaylıkla ikna ederler ve başkalarının hissetmesine yardımcı olurlar. Okulların toplumsal yapılarla etkileşim içinde olduğu göz önüne alındığında, farklı ve yenilikçi düşünce yapısına sahip bireylerin yaratıcı fikir ve ürünler üretebilmeleri önem taşımaktadır.

Okullarda yeni öğrenme çıktılarının ortaya çıkması yaratıcılığın kullanılmasıyla ilişkilidir. Öğrenme sürecinde yaratıcılığı yönlendiren ve yöneten yaratıcı liderlere ihtiyacımız var(Ruiz-Mills, 2019). Bu bağlamda okulları yöneten ve yöneten okul liderlerinin yaratıcı liderlik becerilerine sahip olmaları önemlidir. Yaratıcı liderlik becerisine sahip bir müdür, okulun öğretmen ve öğrencisini bu yönde teşvik ederek her zaman yenilikçi ve yaratıcı düşünceyi teşvik eden, yeni ufuklar açan bir tutuma sahiptir.

21. yüzyılda küreselleşmeyle birlikte yönetim ve liderlik anlayışı da değişmektedir. Birçok liderlik yaklaşımının yanı sıra çalışanların hayal gücünü ve potansiyelini yenilikçi ve yaratıcı bir bakış açısıyla ortaya çıkarmak için yaratıcı liderlik yaklaşımı da önerilmiştir. Mantığa dayalı ve teknik liderlik davranışının yönetim sürecini sınırladığını belirtip ve yaratıcı liderlerin özgür ve yenilikçi yapıların oluşmasını sağladığını söylemek mümkündür (Mainemelis, Kark ve Epitropaki, 2015). Bu bağlamda yaratıcı liderlik yapısalcı ve hümanist temellere dayanmaktadır. Etkili iletişim becerileri, farklılıklara saygı, takım kültürü, iş birliği, çalışma ve birlik gibi nitelikler gereklidir. Gelişime ve değişime olumlu bakan akademisyenler arasında yaratıcı liderliğe doğru bir eğilim vardır (Gardner, 1993).

Yaratıcı liderlik, öğrenmeyi engelleyen sorunlu durumlarla mücadele etmek ve düşüncelerden ve hayallerden fırsatlar yaratmakla ilgilidir. Yaratıcı liderler, işbirlikçi bir ortam yaratmak için diğer liderlerden destek aramaları bakımından diğer liderlerden farklılık gösterir (Huard, 2008). Kısacası bu tür liderler, kuruluşların

hayallerini gerçeğe dönüştürmesini ve istenilen sonuçlara ulaşmasını sağlar. Yaratıcı liderler araştırma, inşa etme ve yaratma yoluyla büyümeyi teşvik ederken yeniliğe farklı bir bakış açısıyla yaklaşırlar. Günümüz iş ortamında yaratıcılık çok önemli bir konudur (Demir Uslu, 2011).

Yaratıcı liderliğin yedi boyutu vardır: yaratıcılık, verimlilik, öğrenen örgüt, entegrasyon, problem çözme, kalite ve yenilikçilik (Marşap, 2009: 96). Yaratıcı liderler, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve bağlılıklarını koruyarak, kişilerarası ilgiyi artırarak ve yüksek kalite seviyelerini koruyarak yaratıcılık becerilerini güçlendirir. Yaratıcı liderlik ile birçok değişken arasında ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Okul öncesi kurumlarda görev yapan yöneticilerin yaratıcı liderlik özellikleri ile okul iklimi arasında ilişki bulunmuştur (Öztürk, 2014). Öte yandan yaratıcı liderlik ile özerklik ve içsel motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Eğitim, liderlik anlayışımıza yön veren ve etkileyen bir kavramdır. Liderlik yaklaşımlarındaki değişiklikler eğitim kurumlarını da etkilemektedir (Smith, 2017). Öte yandan insanların mantıksal ve sıra dışı düşünme, risk alma, bağımsız karar verme, bilgi ve deneyim, yaratıcı biliş, gelişmiş hayal gücü ve sorgulama becerileri gibi yaratıcı düşünme becerileri eğitim yoluyla geliştirilebilir, yaratıcı liderlerin ortaya çıkması sağlanır (Köroğlu, 2014). Elbette öğrencileri bu bakış açısıyla yetiştirmek, hem yaratıcı düşünmenin önemine inanan öğretmenlere hem de yaratıcılığı teşvik eden okul yöneticilerine ihtiyaç duymaktadır. Okulda meraklı eğitimcilerin varlığı öğrencileri motive eder. Eğitimin etkililiği eğitimciler ve öğrenciler arasındaki etkileşime bağlıdır. Bu bağlamda okul paydaşları arasındaki ilişkilerin kalitesinin arttırılması ve iyileştirilmesi önemlidir (Robinson ve Aronica, 2017).

Yaratıcı liderler, herkesin açık sosyal sistemler olarak gördüğü okulların çevrenin ihtiyaçlarını karşılamasını, çevresel değişimlere uyum sağlamasını ve topluma öncülük etmesini sağlamada önemlidir (Özdemir, 2000). Birincisi, yaratıcılık becerileri, yöneticilerin çevrelerindeki fırsatlardan en etkili şekilde yararlanmalarına olanak tanır. Aynı zamanda bu liderler, şirketi yönetecek ve yönlendirecek yeni liderlerin geliştirilmesini de teşvik etmektedir. Toplumsal ve okul kültürü, bireylere

yüklenen cinsiyet rolleri gibi koşullar yaratıcılığın önünde engel teşkil ettiğinde, ortamdaki destekleyici tutumlar yaratıcılık için uygun koşulları oluşturur (Fox ve Schirrmacher, 2012).

Gelişmeyi hedefleyen ülkeler, okullarda bireylerin yaratıcı yeteneklerinin geliştirilmesine önem vermelidir. Ancak bazı ülkelerde geleneksel eğitim yapılarının yaratıcı düşüncenin önünde büyük bir engel olduğu düşünülmektedir. Bu geleneksel yapıyı değiştirmek ve yenilikçi eğitim yaklaşımlarını yaygınlaştırmak amacıyla eğitim kurumları yaratıcılığın geliştirilmesinde önemli görev ve misyonlar üstlenmiştir. Türk okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerini doğrudan inceleyen araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Sağlam (2020), Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile okulun örgütsel zekâ düzeyi arasındaki ilişki, Taşdemir ve Atalmış (2021), Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları ile Yaratıcı Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kahramanmaraş Eyaleti örnekleri) bunlardan ikisidir. Uçar ve Sağlam (2019) okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin bir ölçüsünü araştırmışlardır. Yani Türkiye'de bu konuyla ilgili okul müdürlerinin yaratıcı liderlik davranışlarını ortaya koyan sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir.

2.6. Yaratıcı Liderlik ile İlgili Çalışmalar

Okullarda yaratıcı liderlik, eğitim kurumlarında önemli bir rol oynar. Okul liderleri, öğrencilerin akademik başarılarını artırmak, öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini desteklemek ve okulun genel performansını iyileştirmek için çeşitli stratejiler geliştirir ve uygularlar. Bu nedenle, okul liderliği ile ilgili yapılan araştırmalar, eğitim sisteminin etkinliğini artırmak ve öğrencilerin başarısını desteklemek için son derece önemlidir. Yaratıcı okul liderliği ile ilgili araştırmalar, genellikle liderlik tarzları, liderlik etkisi, liderlik becerileri, okul kültürü ve liderlerin karar alma süreçleri gibi konuları ele almaktadır. Bu araştırmalar, okul liderlerinin nasıl etkili olduklarını anlamak ve en iyi uygulamaları belirlemek için önemli ipuçları sağlar. Birçok araştırma, okul liderlerinin öğretmenlerin motivasyonunu artırma, öğrenci disiplinini yönetme, eğitim programlarını geliştirme ve okul kaynaklarını

etkili bir şekilde kullanma konularında önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca, okul liderlerinin öğrenci başarısını artırmak için etkili stratejiler geliştirdiği ve bu stratejileri uygulayarak okulun genel performansını iyileştirdiği de birçok araştırma tarafından doğrulanmıştır. Okul liderliği ile ilgili araştırmalar ayrıca, liderlik tarzlarının ve liderlik etkisinin öğretmenlerin iş doyumunu, öğrenci başarısını ve okul kültürünü nasıl etkilediğini incelemektedir. Örneğin, dönüşümcü liderlik tarzının öğretmenlerin motivasyonunu artırdığı ve öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediği birçok araştırma tarafından ortaya konmuştur.

Okulda yaratıcı liderlik ile ilgili araştırmaların sonuçları, eğitim politikalarının oluşturulmasında ve okul liderleri için profesyonel gelişim programlarının tasarlanmasında da önemli bir rol oynamaktadır. Bu araştırmaların bulguları, okul liderlerinin yetkinliklerini geliştirmek ve eğitim kurumlarının performansını artırmak için kullanılabilir. Bu bağlamda okul liderliği ile ilgili araştırmalar, eğitim alanında önemli bir konudur ve eğitim sisteminin etkinliğini artırmak için büyük potansiyele sahiptir. Bu nedenle, bu alandaki araştırmalara olan yatırımın devam etmesi ve bu araştırmaların sonuçlarının uygulamaya dönüştürülmesi son derece önemlidir. Arkaz (2021) tarafından yapılan bir araştırmada okul liderliği davranışları ile okullarda inovasyonun yönetilmesine yönelik uygulamalar arasındaki ilişki araştırılmıştır. Karma yöntemli çalışmanın niceliksel boyutunun örneklem grubunu Sivas ilindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan toplam 300 öğretmen, nitel boyutunun örneklem grubunu ise 28 öğretmen oluşturmaktadır. Bu okullarda çalışın. Fark testleri (t-testi, ANOVA), niceliksel veri analizinde regresyon analizi; Nitel verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul yönetimi ve yenilik yönetimine ilişkin algılarının “yüksek” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul yönetimi ile yenilik yönetimi arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Okul yönetimi davranış ve uygulamalarının okul inovasyon yönetiminin %50'sini açıkladığı belirlenmiştir.

Duygu’nun (2021) çalışmasında okul öncesi öğretmenlerinin okul yönetimi algılarına öğretmen motivasyonu ve çeşitli demografik değişkenler perspektifinden bakılmıştır. İlişkisel tarama yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen araştırmanın

örneklemini İstanbul Ataşehir ilçesinde 17'si özel, 19'u kamu ilköğretim ve bağımsız anaokulu olmak üzere 36 okulda görev yapan toplam 225 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler tanımlayıcı istatistikler, fark testleri ve regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda okul yönetiminin "Destek" ve "İş birliği" alt boyutlarının düzeyinin artmasının motivasyonu artırdığı, "Açıklık" düzeyinin artmasının ise motivasyonu azalttığı tespit edilmiştir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin, devlet okullarında çalışan meslektaşlarına göre okul yönetimini daha iyi algıladıkları tespit edilmiştir.

Akçe (2019) çalışmasında psikolojik iklim ile okul yönetimi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. İlişkisel tarama yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen araştırmada Şanlıurfa ilinin merkez ilçelerindeki anaokulları ve bağımsız anaokullarında görev yapan toplam 621 öğretmenden veri elde edilmiştir. Veriler tanımlayıcı istatistikler, fark testleri ve korelasyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürü algıları ile psikolojik iklimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bağımsız anaokullarında görev yapan yöneticilerin okul yönetimi davranış ve uygulamaları açısından daha yüksek düzeyde liderliğe sahip oldukları tespit edilmiştir. Bağımsız anaokullarında çalışan öğretmenlerin psikolojik iklime ilişkin anlayışlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Marzano, Waters ve Mcnulty (2005) tarafından yapılan bir çalışmada okul müdürlerinin davranış ve uygulamaları ile akademik başarı arasındaki ilişki incelenmiştir. Meta-analiz yönteminin tercih edildiği çalışmanın verileri, 1978-2001 yılları arasında bu konuda yapılan 69 çalışmadan elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini 2.802 okul ve 14.000 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin analizinde çalışmaların genel etkisi, güven aralıkları ve tanımlayıcı istatistikler kullanıldı. Araştırma sonucunda okul yönetimi ile akademik başarı arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Uğurlu ve Abdurrezzak (2016) tarafından yapılan çalışmanın amacı okuldaki davranış ve uygulamalar ile karakter özelliklerini tanımlamaktır. Nitel araştırma deseninin tercih edildiği araştırmanın örneklemini Erzincan ilindeki 33 ortaokulda farklı alanlarda görev yapan 21 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan

öğretmenler çalışma ortamının huzurundan endişe duyduklarını, bu aşamada ve genel olarak etkili bir okul açısından okul müdürüne önemli bir görev düştüğünü belirtmişlerdir.

Harris, Day ve Hadfield (2003) tarafından yapılan bir çalışmada. , etkili okul yönetimini öğretmenlerin bakış açısıyla değerlendirmiştir. Çok yöntemli son sınıf çalışmasına 36 müdür, 92 öğretmen, 24 öğrenci velisi, 24 üst düzey yönetici ve 24 öğrenci katılmıştır. Araştırmada okulun yapısının, politikalarının ve müfredat uygulamalarının müdürlere kendilerini gösterme fırsatları sunduğu sonucuna varılmıştır. Okul müdürlerinin çoğunluğunun öğrenme faaliyetlerine ve yenilikleri geliştirmeye daha fazla zaman ayırabilmek için idari alandaki görevlerini devrettikleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin etkili okul liderliğine ilişkin görüşleri dört başlık altında incelenmiştir: liderlik ve yönetim, mesleki arkadaşlık, değerler ve vizyon ve sürekli mesleki gelişim. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin yönetim ve liderliği aynı bağlamda değerlendirdikleri ve birbirine bağladıkları; Okul müdürlerini güvenilir, teşvik edici, gelişim odaklı, sorumlu ve öğrenci merkezli olarak tanımladıkları tespit edilmiştir. Kaucher (2010) tarafından yapılan çalışmanın amacı, etkili ve etik eğitim liderlerinin ortak özelliklerini belirlemek ve etik karar vermenin ne ölçüde etkili bir etik liderin göstergesi olduğunu belirlemektir. Karşılaştırmalı bir yöntemle yürütülen araştırmanın materyali bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Anket aracı Güney Kaliforniya'daki üç üniversite ve kolejde uygulandı; Ankete 180 anaokulundan 168'i üniversite öğretmenleri aracılığıyla yanıt verdi. Araştırma sonucunda eğitimci açısından etkili liderlik ile etik karar verme arasında güçlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dürüstlük, dinleme, dürüstlük, yeterlilik ve motivasyon, etkili bir liderin en değerli beş özelliği arasındaydı. Vizyon, etkili bir liderin en az arzu edilen niteliği olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışma, öğretmenlerin bir liderde değer verdiği en önemli niteliklerin dürüstlük ve dürüstlük olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Supovitz, Sirinides ve May (2009) tarafından yapılan bir araştırma, okul liderlerinin öğretmenlerin öğretme uygulamaları ve öğrencilerin öğrenimi üzerindeki etkisini incelemiştir. Çok düzeyli yapısal eşitlik modellemesinin önerildiği çalışmada,

2006-2007 yılları arasında ABD'deki bir okul bölgesinden öğretmen anketi ve öğrenci başarısı verileri kullanılmıştır. Araştırma, okul liderliği ile öğrenci öğrenimi arasında güçlü ve anlamlı dolaylı ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Öğretimde iş birliği ve iletişimi teşvik ederek öğretmenlerin uygulamalarını dolaylı olarak etkilemesi nedeniyle müdürün çalışmasının öğrenci öğrenmesi açısından önemi vurgulanmaktadır.

Aslan ve Karip (2014) tarafından yapılan çalışma, Türkiye'deki yönetim standartlarını tanımlamayı ve kavramsal bir çerçeve oluşturmayı amaçlamıştır. Nitel araştırma desenini destekleyen araştırma materyali yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma materyali üç ana boyut etrafında yapılandırılmıştır: eğitim yönetimi, operasyonel yönetim ve okul yönetimi. Araştırma sonucunda özgün eğitim lideri kriterlerinin Türkiye'nin özel koşulları ve yapısal unsurları dikkate alınarak belirlenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Griffin (1993) araştırmasında örgütsel yaratıcılığın teorik çerçevesini oluşturmuştur. Bu çalışmada bir örgütsel yaratıcılık modeli geliştirdik ve örgütsel yaratıcılığı bireysel, grup ve örgütsel olmak üzere üç alt boyutta inceledik. Bu çalışma, örgütsel yaratıcılığın teorik çerçevesinin geliştirilmesi konusunda literatüre önemli katkılarda bulunmuştur. Andriopoulos (2000) çalışmasında örgütsel yaratıcılığın tam olarak ne olduğunu tanımlamakta ve örgütsel yaratıcılığın bileşenlerini detaylı bir şekilde açıklamaktadır. Wang'ın (2003) 476 öğrenciyle yaptığı araştırmada ilkokul ve ortaokul öğrencisinde yapısal ve gelişimsel yaratıcı kişilik özellikleri ortaya çıkarılmıştır. Öğrencilerin araştırmacı, kendine güvenen, müdahaleci, meraklı ve her zaman yaratıcı kişilik özelliklerine sahip olduğu belirlendi.Kwasniewska ve Necka (2004) yaptıkları çalışmada İşyeri Yaratıcılık Ölçeği 'ni kullanmışlar ve yöneticilerin yaratıcı ortamlara ilişkin algılarının personel algılarından daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Politis (2005) tarafından 350 katılımcıyla yapılan bir araştırmada örgütsel yaratıcılık ile verimlilik arasındaki ilişki araştırılmış ve örgütsel yaratıcılık ile verimlilik arasındaki ilişkiye ilişkin elde edilen sonuçlar aydınlatıcı olabilmektedir.

Chang ve Chiang (2008) yaptıkları çalışmada örgütsel yaratıcılığı etkileyen temel faktörlerin yaratıcı çalışma ortamı ve bireysel yaratıcılık olduğunu bulmuşlardır.

Diğer faktörler arasında iş motivasyonu, liderlik, örgüt yapısı, değerlendirme sistemi, örgütel hedefler, takım iklimi ve örgüt kültürü yer alır. Moultrie ve Young (2009) tarafından yapılan bir çalışmada Amabile'nin yaratıcılık modeli ile Ekvall'ın yaratıcı iklim modelinin birleşimi, yaratıcı örgütlerde örgütsel yaratıcılık konusunda önemli kaynaklar sağlamıştır. Ersükmen (2010) öğretmenlerin yaratıcılık konusunda bilgi sahibi olduklarını, yaratıcı eğitim etkinlikleri için gerekli yöntemleri bildiklerini, bu bilgileri uyguladıklarını ve ders kitabı ölçme yöntemlerinin yaratıcılık üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini değerlendirdiklerini araştırmamda her iki görüşe de sahip olduğumu keşfedilmiştir. Yılmaz ve İzgal (2009) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada örgütsel yaratıcılık ile öğretmenlerin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin olumlu yaratıcılık olduğu bulunmuştur. Yaratıcılık ölçeği geliştirilmiş ve akademik personelin yönetsel ve sosyal yaratıcılık alt boyutlarında orta düzeyde, kişisel yaratıcılık alt boyutunda ise yeterli düzeyde olduğu görülmüştür.

Zhu ve Zhang (2011) üniversite öğrencilerini çalışmanın katılımcıları olarak değerlendirmiştir. Elde edilen verilere dayanarak üniversite öğrencilerinin yaratıcılık ile düşünme becerisine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Karacabey (2011), kamu ve özel ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve öğretmenle yaptığı çalışmada örgütsel yaratıcılığı araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel yaratıcılığın tüm alt boyutlarında algılarının yeterli düzeyde olduğunu, kamu okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin ise algılarının yeterli düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Kişisel yaratıcılık boyutu için yeterli düzeyde, yönetsel ve sosyal yaratıcılık boyutu için ise orta düzeylerde bulunmuştur. Yasa ve Şahin (2012) tarafından yapılan "Halk eğitimi öğrencilerinin öğretmenlik mesleğine yönelik öz-yeterlik ve yaratıcılık düzeyleri" başlıklı araştırmada öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik öz-yeterliklerinin tamamen yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Resim öğretmeni adaylarının yaratıcılık düzeylerinin cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yahşi (2014) yaptığı araştırmada örgütsel iklim ile yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Uğurlu ve Ceylan (2014) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının ve örgütsel

yaratıcılığın alt boyutlarının orta düzeyin üzerinde olduğu sonucuna varmışlardır. Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve onun alt alanlarına ilişkin algıları yaşa, eğitim geçmişine, sektöre ve okul türüne göre farklılık gösteriyor ancak cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Nartgün ve Demirer (2015) tarafından yapılan "Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık ve Örgütsel Öz Yeterlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri" başlıklı araştırmada örgütsel yaratıcılığa ilişkin oldukça tutarlı düzeyde görüş bulunmuştur. Yöneticilerin örgütsel yaratıcılığa ilişkin görüşlerinde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, iş tecrübesi, yöneticilik süresi, okul türü ve görev değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Örgütsel yaratıcılık ile öz yeterlilik arasındaki ilişkinin pozitif ve orta düzeyde olduğu görülmüştür.Say (2015) tarafından yapılan "Örgütsel Yaratıcılık ve Merak Duygusu Arasındaki İlişkinin Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi " başlıklı araştırmada öğretmenin örgütsel yaratıcılık düzeyinin yeterince yüksek olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin görüşlerinde medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu, yaş, iş tecrübesi, sektör ve çalıştıkları okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak kişisel yaratıcılığın alt boyutunda eğitim durumu, sosyal yaratıcılığın alt boyutunda ise mesleki kıdem önemliydi. Yurter (2016), ilkokul ve ortaokul öğretmenleri arasında örgütsel yaratıcılık ve okul iklimini araştırmıştır. Sonuçlar öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel yaratıcılığın tüm alt boyutlarına ilişkin görüşlerinde sektör, eğitim bağlamı, okul türü, okuldaki öğrenci sayısı ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Örgütsel yaratıcılığın bireysel yaratıcılık alt boyutunda cinsiyet, yaş ve kıdem değişkeni arasında anlamlı farklılıklar gözlendi. Meriç (2018) öğretmen ve yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada ilkokul yönetici ve öğretmenlerinin yüksek düzeyde örgütsel yaratıcılığa sahip olduğu sonucuna varmıştır. Bu araştırmada sınıf öğretmenlerinin ve branş öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algılarının yöneticilerin örgütsel yaratıcılık algılarından daha düşük olduğu ancak yönetici görüşleri ile öğretmenlerin görüşleri arasında eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılmıştır.

Polat ve Kontaş (2018) tarafından yapılan "Sınıf Öğretmenlerinin Yaratıcılık Düzeylerinin İncelenmesi" başlıklı çalışmada sınıf öğretmenlerinin yaratıcılıklarının düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Kıdem, çocuklukta yaşanılan yer, okuma alışkanlığı gibi değişkenlerde önemli farklılıklar bulunmaktadır. Cinsiyet, anne eğitim durumu, baba eğitim durumu ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmadı.

Fidan (2018) tarafından yapılan "Öğretmenin Okullarda Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetim Yeniliğine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" başlıklı araştırmada ortaöğretimde görev yapan öğretmenin yüksek düzeyde örgütsel yaratıcılığa sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmen görüşleri yaratıcılığın kişisel alt boyutu için yüksek düzeyde, yönetim ve sosyal yaratıcılığın alt boyutu için ise orta düzeydedir. Adıyaman (2019) tarafından ilkokul öğretmenleri üzerinde yapılan "Öğrenen örgüt olma düzeyi ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki" başlıklı araştırmada ilkokul öğretmenlerinin genel örgütsel yaratıcılık düzeyleri yüksek; gözlemlendi. İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık algıları değişkenler arasında farklılık göstermemektedir Hata Yönetimi Kültür, işe bağlılık ve örgütsel yaratıcılık davranışı üzerine yapılan yukarıdaki çalışmalara bakıldığında, çalışmalar genellikle katılımcıların görüşlerinin düzeyine ve bu görüşlerin değişkenler arasında farklılık gösterip göstermediğine odaklanmaktadır. Katılımcıların görüşleri genel olarak olumluydu. Ayrıca her çalışmada katılımcıların farklı değişkenlere ilişkin görüşlerinin önemli olduğu bulunmuştur. Bu kavramlar arasındaki ilişki araştırılmamıştır. Bu kavramları hangi değişkenlerin etkilediği açık değildir. İşe bağlılık üzerine yapılan araştırmalar, işe bağlılık yerine işe bağlılık ve işe bağlılık terimlerini kullanmıştır. Ayrıca hata eğitimi alanında herhangi bir araştırmanın yapılmadığı görülmüştür.

2.7. Hata Yönetimi Kültürü

Bu başlık altında hata kavramı, hata çeşitleri, hata yönetimi, örgüt kültürü ve hata yönetimi kültürü kavramları açıklanmıştır.

2.7.1 Hata Kavramı

Hata kavramı, genellikle bir yanlışlık, eksiklik veya hatalı bir davranışın sonucu olarak ortaya çıkan durumu ifade etmektedir. Bu kavram, birçok farklı alanda kullanılmakla birlikte genellikle teknoloji, bilim, mühendislik ve iş dünyasında sıkça karşılaşılan bir terimdir. Hata kavramı, genellikle istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına neden olan durumları ifade etmek için kullanılmaktadır. Teknoloji alanında, hata kavramı genellikle yazılım, donanım veya sistemlerde meydana gelen istenmeyen durumları ifade etmek için kullanılmaktadır. Yazılım hataları, genellikle programın beklenen şekilde çalışmamasına neden olabilir ve bu da istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Gartmeier,2009). Benzer şekilde, donanım hataları da bir cihazın beklenen performansı göstermemesine neden olabilir ve bu da kullanıcılar için olumsuz bir deneyime sebep olabilir.

Bilim ve mühendislik alanlarında, hata kavramı genellikle deneylerde veya tasarımlarda ortaya çıkan istenmeyen sonuçları ifade etmek için kullanılmaktadır. Bir deneyin sonuçları beklenen şekilde çıkmadığında veya bir tasarım istenilen performansı göstermediğinde, bu durumlar genellikle bir hata olarak adlandırılır. Bu hataların analiz edilmesi ve giderilmesi, ilgili alanda ilerlemenin sağlanması açısından oldukça önemlidir. İş dünyasında, hata kavramı genellikle yanlış kararlar, hatalı stratejiler veya hatalı uygulamalar sonucu ortaya çıkan durumları ifade etmek için kullanılmaktadır. Bir şirketin yanlış bir strateji izlemesi veya hatalı bir karar alması, genellikle istenmeyen sonuçlara ve zararlara neden olabilir. Bu nedenle, iş dünyasında hataların analiz edilmesi ve önlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Hata kavramı, genellikle olumsuz bir çağrışım yaratsa da, aslında birçok alanda ilerlemenin ve gelişmenin temelini oluşturan bir kavramdır. Hataların analiz edilmesi ve giderilmesi sayesinde, daha iyi ürünlerin geliştirilmesi, daha etkili stratejilerin belirlenmesi ve daha verimli süreçlerin oluşturulması mümkün olmaktadır. Bu nedenle, hata kavramının doğru bir şekilde anlaşılması ve yönetilmesi, başarılı projelerin ve işlerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, hata kavramı genellikle istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına neden olan durumları ifade etmek için kullanılan bir terimdir. Teknoloji, bilim, mühendislik ve iş dünyası gibi

birçok alanda karşılaşılan bu kavramın doğru bir şekilde yönetilmesi, ilgili alanlarda ilerlemenin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Hataların analiz edilmesi ve giderilmesi sayesinde, daha iyi ürünlerin geliştirilmesi, daha etkili stratejilerin belirlenmesi ve daha verimli süreçlerin oluşturulması mümkün olmaktadır. Bu nedenle, hata kavramının önemi ve etkisi oldukça büyüktür. İnsan faaliyeti olduğu sürece hatalar her zaman olacaktır. Hata kavramını daha iyi anlamak için insanların onu kabul etmesi gerekir (Gronewold ve Donle, 2011). Literatürde hatanın birçok tanımı vardır ancak hepsinin ortak bir teması vardır. Hata; kasıtsız ve bilinçsizce yapılan hata, yanılgı, hata, suç, günah ve hata olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020).

Başka bir tanıma göre hatalar planlamadan kaynaklanır. Yanlış planlama nedeniyle belirlenen hedeflere ulaşılamaması, etkinliğin eksik kalması anlamına gelir (Baker vd., 2006). Bilgi eksikliği nedeniyle paydaşlara istenilen düzeyde hizmet verilmediğinde plandan sapmalar ortaya çıkmaktadır (Guchait vd., 2015, s. 59). Tanıma bakarsak hataların istemeden yapıldığını ve hedeflerimizden sapmamıza neden olduğunu görebiliriz. Kasıtsız yapılan hatalar başka kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu nedenle hata kavramı ile sürekli karıştırılan birçok kavram arasındaki farkların ve bağlantıların açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Hatalar, kasıtsız ve bilinçsizce yapılan hatalardır. Ancak tüm kusurlar ve tüm riskler yanlış değildir. Tehlikeli durumlara yol açabilecek kavramların hepsi yanlış değildir. Tehlike veya kazayla sonuçlanma potansiyeli taşıyan duruma risk denir (Harms-Ringdahl 2004, s.2). Hatalarla ilgili bir diğer kavram ise ramak kala durumlarıdır. Ramak kala bir uyarıdır, yani felaket bir olayın meydana gelmek üzere olduğu anlamına gelir. Bu hafife alınmaması gereken, maddi ve psikolojik kayıplara neden olabilecek bir kavramdır (Fernández-Muñiz ve diğerleri, 2007, s. 53). Dikkat edilmesi gereken bir diğer kavram ise strestir. Bu hatayla doğru orantılıdır. Biri arttığında diğeri de artar ve hatta kaçınılmaz hale gelebilir (Hales ve Pronovost, 2006, s. 231).

Heinze (2005) ayrıca hataları sürecin parçası olan hatalar ve süreçle ilgili olmayan hatalar olarak sınıflandırmıştır. Hataların pek çok türü vardır ve her kurumda meydana gelen hata türleri de farklıdır. Örneğin radyoloji test hataları ve hasta kayıt hataları tıbbi tesislerde meydana gelirken, öğrenci, öğretmen ve eğitimle ilgili hatalar

eğitim tesislerinde meydana gelmektedir (Widmann vd., 2009, s. 701). Her kurumda farklı hatalarla uğraşmak, belirli koşulların kabul edilmesini gerektirir. Birincisi, hataların kaçınılmaz olduğu ve eğitim aşamasında bu hataların göz ardı edilmesi nedeniyle gerçek hayatta ve işyerinde kaçınılmazlığı artmaktadır (Chillarege vd., 2003, s. 371). Diğeri ise hataların kaçınılmaz olmasının nedeninin insan doğası olduğunu bilmektir. Açlık, susuzluk, stres ve uykusuzluk kaçınılmazdır. İnsan özelliklerinden dolayı hataların çeşitli özellikleri olduğu görülmektedir.

2.7.2 Hata Çeşitleri

Hatalar, herhangi bir süreçte veya faaliyette istenmeyen sonuçların ortaya çıkması durumunda ortaya çıkan problemlerdir. Hata çeşitleri, ortaya çıkış sebeplerine göre farklılık göstermekte olup hataları çoğu zaman önlenebilir veya etkileri minimize edilebilir durumlar olarak değerlendirmek mümkündür. Bundan dolayıdır ki hata yönetimi ve önceden alınacak önlemler önem arz etmektedir. Hata yönetimi ve önceden alınacak tedbirler oldukça önemlidir ve bir örgütün başarısı için kritik bir rol oynar. Bu konuda bilinçli olmak ve sürekli olarak iyileştirme çalışmaları yapmak, hataların minimize edilmesi ve süreçlerin daha verimli hale getirilmesi açısından oldukça önemlidir. Literatürde örgüt kültürleri içerisinde meydana gelen hata türlerine ilişkin tam bir sınıflandırma bulunmamakla birlikte, Reason (1990) araştırmasında hataları üç kategoriye ayırmıştır: Davranışsal hatalar, bağlamsal hatalar ve kavramsal hatalar olarak sınıflandırmaya çalışılmıştır. Hatanın boyutuyla, yani hatanın neden olduğu zararla ilgili hatalarda, sınıflandırma, örgüt üzerindeki etkisinin derecesine dayanmaktadır. Bir kişinin işlediği bir hatanın sebep-sonuç ilişkisini kuran hatalar yani sebep-sonuç ilişkilerine odaklanan hatalar bağlama bağlıdır. Daha sık görülen ve teoriye bağlı hatalar olma eğiliminde olan hatalar, kavramsal olarak sınıflandırılmış hatalardır. Reason (1990)'da hataları örgüt ve bireye göre sınıflandırarak sistematik hatalar (örgütsel hatalar) ve örtülü hatalar olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır.

Hatalar insani hata, teknik hata ve örgütsel hata olarak 3 ayrı bölümde incelenmektedir. Hataların çeşitleri, ortaya çıkış sebeplerine göre farklılık gösterebilir

ve her biri farklı sonuçlar doğurabilir şeklinde söylemek mümkündür (van Vuuren, 1998).

2.7.2.1. İnsani Hata

İnsan hatalarının, bir işlem esnasında yanlış veri girişi yapılması, talimatların yanlış anlaşılması veya dikkatsizlik sonucu gerçekleştiğini söylemek mümkündür. İnsanlar, var olduklarından beri sürekli hata yapma eğiliminde ve yeteneğinde olduklarını göstermektedirler. Onlarca yıldır araştırmacılar, özellikle psikoloji alanında insanların ne şekilde davrandıklarını ve neden hata yaptıklarını açıklamaya çalışmaktadırlar. Bu çalışmalar, insan davranışlarına ilişkin çok çeşitli davranış modelleri ile sonuçlanmıştır. En iyi bilinen modellerden birisi "Beceri, Kural ve Bilgi" temelli davranış modelidir. Bu modelde, hiyerarşik olarak insan davranışları üç düzeye ayrılmaktadır: beceri temelli davranış, kural temelli davranış ve bilgi temelli davranışlardır (van Vuuren, 1998).

2.7.2.2. Teknik Hata

Bir sistem veya yazılımın yanlış çalışması sonucu ortaya çıkan hataların teknik hatalar olduğunu söylemek mümkündür. Bu tür hatalar genellikle donanım veya yazılım problemlerinden kaynaklanabilir. Örneğin, bir bilgisayar programının beklenmeyen şekilde çökmesi veya bir cihazın beklenmedik bir şekilde arızalanması sistemsel hatalara örnek olarak verilebilir. Teknik hatalar genellikle teknik ekip tarafından çözülebilir. Genellikle tasarım ve mühendislik alanlarında görülen bir hata türü olup, muhtemelen bir olayın nedensellik boyutunda en iyi anlaşılan parçadır. Ancak, en iyi anlaşılmak otomatik olarak en iyi kontrol edilmek anlamına gelmemektedir. Nükleer enerji, kimyasal işlem sanayisi ve havacılık gibi karmaşık ve yüksek risk taşıyan alanlarda teknik sistemin performansını izlemek adına pek çok aracı kullanılmaktadır (Kletz, 1974) ve teknik hataların olma olasılığı tahmin edilmeye çalışılır. Elde edilen bulgulara dayanarak, teknik hataların gerçekleşme olasılığı azaltılır ve sistem üzerinde iyileştirmelere çalışılmaktadır (van Vuuren, 1998).

2.7.2.3. Örgütsel Hata

Örgütün olduğu bir yerde kesinlikle örgütsel hatadan söz etmek mümkündür**.** Bu tür hatalar genellikle önlenemez ancak bu tür durumlara karşı alınacak tedbirler ile etkileri minimize edilebilir. Örgütsel hatalara ilişkin araştırmalarda en önemli aşama, iki tür örgütsel hata arasındaki farkın ortaya konulmasıdır: Aktif hatalar, etkileri hemen hissedilen hatalar iken; örtük hatalar ise, olumsuz sonuçları uzun süre örgüt içerisinde hareketsiz kalabilen ve yalnızca diğer faktörlerle birleşerek sistemin savunmasını ihlal ettiklerinde belirginleşmeye başlayan hatalardır (van Vuuren, 1998).

Etkili iletişim, stratejik planlama, kaynak yönetimi ve performans yönetimi süreçlerinin düzenli olarak gözden geçirilmesi, örgütsel hataların önlenmesi ve giderilmesi konusunda önemli adımlardır. Bu adımların başarıyla uygulanması, kuruluşların sürdürülebilirliği ve rekabet gücü açısından oldukça önemlidir. Örgütsel veya bireysel bir hatayı tanımlamak için hatanın içeriğinin ve hatalara ilişkin kurallardan sapmaların incelenmesi gerekir. Hata kişinin durumu, ruh hali, stres durumu veya yetenekleri ile ilgili durumlardan kaynaklanıyorsa, bu kişisel bir hata olarak kabul edilir. Bir hatanın bireysel ya da örgütsel hata olarak nitelendirilmesinde ikinci en önemli faktör, hataya neden olan çalışan sayısıdır. Bir hataya bir kişi sebep oluyorsa bu bireysel bir hatadır. Eğer hataya birden fazla çalışan sebep oluyorsa bu örgütsel bir hatadır. Ayrıca örgütsel başarısızlıklar örgütlerin bu başarısızlıklardan muzdarip olmasına neden olmaktadır (Goodman vd., 2011). Bu açıklamalara ek olarak Goodman ve diğerleri (2011) örgütsel hataları bireysel hatalardan ayıran özellikleri de belirlemektedir.

1) Örgüt hataları birden fazla kişiden kaynaklanan hatalardır.
2) Örgütsel hatalar, kurumsal değer kaybı, imaj kaybı, maddi kayıp, yaralanma gibi olumsuz sonuçlara neden olabilir.
3) Örgüt hataları, uykusuzluk gibi kişisel nedenlerden değil, teknolojiden, çalışma saatlerinden, çalışma koşullarından, personel sayısından, örgüt hatalarından yani örgütten kaynaklanmaktadır.

4) Örgütler departmanlardan oluşur ve örgüt genelinde hatalar meydana gelebilir. Bir bölümdeki hata diğer bölümleri de etkileyecektir. Bölümler arasındaki etkileşimler hata oluşumunu etkiler.
5) Örgütsel hatalar çoğu zaman kasıtsızdır. Bunlar kasıtlı olarak zarar vermek amacıyla yapılan hatalar değildir. Bu, bir kişinin kimseye zarar verme niyeti olmadan bilmeden kurallardan sapması durumunda ortaya çıkan bir hatadır.
6) Kuruluşunuzun büyüklüğüne bağlı olarak hataların etkisi önemli olabilir. Mesela birkaç bin öğrencisi olan Millî Eğitim Bakanlığı'nda yapılacak bir hata bin öğrenciyi etkileyecektir. Örgütsel hataların önlenemeyeceği gerçeği göz önüne alındığında, hataların olumsuz etkilerinin azaltılması ve olumlu sonuçlarından yararlanılması düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Hata yönetimi aynı zamanda hataları kendi avantajınıza kullanmak için de gereklidir (Van Dyck vd., 2005). Hatalara yönelik tutumlar kurumdan kuruma farklılık göstermektedir.

2.8. Hata Yönetimi

Hata yönetimi, bir örgütün veya bir sistemin hatalarla nasıl başa çıkacağını planlayan, uygulayan ve izleyen bir süreçtir. Hata yönetimi, herhangi bir işletmenin veya kuruluşun karşılaşabileceği hataları önceden belirleyerek, bu hataların etkilerini en aza indirmek için stratejiler geliştirir. Aynı zamanda, olası hataların tekrarlanmasını engellemek ve sürekli iyileştirme için fırsatlar yaratmak amacıyla sürekli olarak gözden geçirilir ve güncellenir. Hata yönetimi, genellikle yazılım geliştirme, üretim, hizmet sektörü ve iş süreçleri gibi alanlarda önemli bir rol oynar. Hataların oluşması kaçınılmazdır ancak bu hataların yönetilmesi ve etkilerinin en aza indirilmesi örgütlerin başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, hata yönetimi stratejileri oluşturmak ve uygulamak her örgütün öncelikli konularından biri olmalıdır. Hata yönetimi tanımları Tablo 1’ de gösterilmiştir.

Tablo 1. Hata Yönetimi Tanımları

Çalışma	Tanım
Helmreich, 1998	Hata yönetimi, bütün ulaşılabilir verileri kullanarak, kural ve prosedürleri değiştirmek, hataların tekrarlama oranını azaltmak ve oluşam olumsuz sonuçları en aza indirmek için özel eğitimler verme gibi gerekli uygun adımları atarak hataların sebeplerini anlamadır.
Van Dyck, 2000	Hata yönetimi, hatanın olumsuz sonuçlarından sakınmayı amaçlar ve erken hata teşhisi, çabuk ve efektif düzeltme, hata analizi ile hatalardan uzun dönemli öğretmen sayesinde hataların olumlu sonuçlarından yararlanmayı destekler.
Van Dyck et al., 2005	Kurumsal kültürün bir parçası olarak hata yönetimi kültürü bir örgüt içerisindeki, hatalarla ilgili iletişim, hatalardan öğrenme, hata bilgisinin paylaşımı, hata durumunda yardımlaşma ve hataların hızlı bir şekilde tespit edilerek analiz edilmesi ve çözülmesi ile ilgili uygulama ve prosedürleri içerir.
Keith and Frese 2011	Hata yönetimi, hata oluştuktan sonra ne yapılabilir konusuna odaklanır ve hatalar oluştuktan sonra kişilerinden bunlardan öğrenebileceğini varsayar.

Tablo 1 ‘e bakıldığında profesyonel literatürdeki çok sayıda çalışma, bir örgütün kurumsal kültürünün, bir örgütün başarısıyla ilgili akla gelebilecek hemen hemen her faktörü etkilediğini göstermiştir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere örgüt kültürünün bir parçası olarak hata yönetimi kültürü, örgüt üyelerinin hatalar hakkında nasıl iletişim kurduğunu, bilgi paylaştığını, hataları birbirleriyle nasıl düzelttiğini ve hataları nasıl tanımladığını, analiz ettiğini ve ele aldığını etkileyen kamu prosedürler ve uygulamalardır (Van Dyck vd., 2005).

Etkin bir hata yönetim ikliminin oluşturulmasının ilk etapta hataların tanımlanması ve insan aktivitelerinin bir parçası olarak kabul edilmesiyle başladığı şeklinde söylemek mümkündür (Gronewold ve Donle, 2011). Hata yönetimi sürecinin

etkili bir şekilde uygulanması, örgütlerin operasyonel verimliliğini artırabilir, müşteri memnuniyetini sağlayabilir ve maliyetleri azaltabilir. Ayrıca, hata yönetimi sayesinde örgütler riskleri minimize edebilir ve rekabet avantajı elde edebilirler. Hata yönetimi stratejileri oluştururken, örgütlerin dikkate alması gereken bazı temel prensipler bulunmaktadır. Bunlar arasında şeffaflık, sorumluluk, sürekli iyileştirme, ekip çalışması ve öğrenme kültürü gibi prensipler yer almaktadır. Ayrıca, teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve bu gelişmelerin hata yönetimi sürecine entegre edilmesi de önemlidir. Bu bağlamda hata yönetimi örgütlerin karşılaşabileceği hataları etkili bir şekilde yönetmelerini sağlayan ve sürekli iyileştirmeyi destekleyen önemli bir süreçtir. Bu nedenle, her örgütün hata yönetimi stratejilerine yatırım yapması ve bu stratejileri sürekli olarak güncel tutması gerekmektedir. Bu sayede, örgütler operasyonel verimliliklerini artırabilir, müşteri memnuniyetini sağlayabilir ve rekabet avantajı elde edebilirler. Yönetimin bir alt birimi olan hata yönetiminin literatürde çeşitli tanımlarına rastlamak mümkündür. Literatürde en sık karşılaşılan hata yönetimi tanımları aşağıda verilmiştir:

- Hata yönetimi, hataların tekrar oluşmasını önlemek ve hatalardan kaynaklanan istenmeyen durumları en aza indirmek için gerekli önlemleri alarak ve kuralları değiştirerek hataların nedenlerine odaklanır (Helmreich, 1998).
- Hata yönetimi, uzun vadeli öğrenme yoluyla hataların olumsuz etkilerinden yararlanmak, erken teşhis ve gerekli analizlerle sonuçlarından kaçınmak anlamına gelir (Van Dyck, 2000).
- Hata yönetimi örgüt kültürünün bir parçasıdır.

Bu hatalarla ilgili olarak örgüt içindeki çalışanların etkileşimine, hatalardan ders alınmasına, hatalardan kaynaklanan verilerin paylaşılmasına, iş birliğinin sağlanmasına ve hataların hızlı bir şekilde tespit edilip çözülmesine yönelik faaliyetleri ve kuralları içerir (Van Dyck vd., 2005). Keith ve Frese (2011) hataların sonuçlarını belirlemeye odaklanmaktadır. Hatasını yönetme, hata sonrasında ne yapılması gerektiği ve ile ilgili bu hatalardan neler öğrenebileceğiniz. Hata yönetiminin tanımına bakacak olursak, bir hata oluştuktan sonra yapılan eylemlerin tümünü ifade eden hata

yönetimi, birdenbire ortaya çıkan bir kavram değildir. Bir süreci kapsayan bir kavramdır.

Hatalardan öğrenmeyi mümkün kılmak Eğitim kurumları öncelikle hatanın nedenlerini dikkate alır ve daha sonra hatanın tekrar oluşmasını önlemeye yardımcı olabilecek koşulları göz önünde bulundurur (Guchait vd., 2012, s. 12). Hata yönetimiyle başarılı olmak istiyorlar. Ancak sadece süreci bilmek hatanın üstesinden gelmek için yeterli değildir. Hata yönetiminde gerekli başarı, belirli süreç koşullarının karşılanmasıyla mümkün olur. Helmreich (2000) bu durumları şu şekilde açıklamaktadır:

- Çalışanlarla yönetim arasında güven inşa edin.
- Hatalara yönelik bir anlayış politikası oluşturulmaktadır.
- Hatalara neden olan durumları azaltmak için taahhütler oluşturun.
- Hatanın ne olduğunu ve asıl sebebini gösteren veriler oluşturun.
- Hata yönetimi stratejileri konusunda eğitim verilmektedir.

Hata yönetimine ilişkin, zaman içinde ortaya çıkan ve kalıcı hale gelen, birdenbire ortaya çıkmayan, belirli süreçler gerektiren, kendine özgü özelliklere sahip davranışlar, hata yönetimi kültürünü temsil eder. Hatalar yeniliğin, ilerlemenin, iyileşmenin kaynağıdır. Hata yönetimi bir örgüt kültürüdür.

2.9. Hata Yönetim Kültürü

Hata yönetimi, herhangi bir örgütün başarılı olabilmesi için önemli bir unsurdur. Hata yapmamak imkansızdır, ancak bu hataları nasıl ele aldığımız ve düzeltme sürecini nasıl yönettiğimiz, bir örgütün başarısını belirleyen önemli faktörlerden biridir. Hata yönetim kültürü, bir örgütün hatalara nasıl yaklaştığını, hatalardan nasıl ders çıkardığını ve sürekli olarak iyileşme ve gelişme sürecini nasıl desteklediğini ifade eder. Bir örgütün hata yönetim kültürünü oluştururken dikkate alması gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. İlk olarak, açık iletişim ve şeffaflık ön planda olmalıdır. Çalışanlar, hatalarını rahatlıkla paylaşabilmeli ve bu hatalardan ders çıkarılabileceğini bilmelidir. Aynı şekilde, yöneticiler de çalışanlara

güven vererek, hata yapmanın doğal bir süreç olduğunu ve önemli olanın hatadan ders çıkarmak olduğunu vurgulamalıdır.

Hata yönetim kültürünün oluşturulmasında liderlik de oldukça önemlidir. Liderler, hataları cezalandırmak yerine, hatalardan ders çıkarılmasını teşvik etmelidir. Ayrıca, liderlerin de hata yapabileceğini kabul etmesi ve bu hatalardan nasıl ders çıkardığını açıkça göstermesi, çalışanlara olumlu bir örnek teşkil eder. Bir örgütün hata yönetim kültürünü oluştururken, sürekli olarak geri bildirim almak ve bu geri bildirimlere göre süreçleri iyileştirmek de oldukça önemlidir. Çalışanların hataları konusunda geri bildirim vermeleri teşvik edilmeli ve bu geri bildirimler değerlendirilerek süreçler geliştirilmelidir. Bu sayede, benzer hataların tekrarlanması engellenmekte ve sürekli olarak iyileşme sağlanabilmekte şeklinde ifade edilmektedir.

Hata yönetim kültürü aynı zamanda ekip çalışmasını da destekler. Ekip üyeleri, birlikte çalışarak hataları ele alabilir ve bu hatalardan ders çıkararak birlikte gelişebilirler. Bu da örgüt içindeki iletişimi ve iş birliğini güçlendirir. Bu bağlamda hata yönetim kültürü, bir örgütün başarılı olabilmesi için oldukça önemlidir. Hataların kaçınılmaz olduğu bir ortamda, bu hatalardan ders çıkararak sürekli olarak gelişme sağlamak, bir örgütün sürdürülebilir başarısı için gereklidir. Bu nedenle, bir örgütün hata yönetim kültürünü oluştururken, açık iletişim, şeffaflık, liderlik, geri bildirim ve ekip çalışması gibi unsurlara odaklanması önemlidir. Bu unsurların bir arada olduğu bir hata yönetim kültürü oluşturmak, örgütün uzun vadeli başarısı için kritik bir adımdır. Hataların önlenmesinin zor olduğu iyi bilinmektedir. Önemli olan hataların olumsuz sonuçlarını azaltmak ve durumu kendi avantajınıza kullanmaktır (Frese, 1991). Kurumlar diğer alanlarda olduğu gibi bu hataları da kendi lehlerine kullanmak istemektedir. Bu ancak kültürle mümkündür.

Örgütlerde hata yönetimi örgüt kültürünün bir unsurudur. Bir kuruluşun üyeleri tarafından işlemleri gerçekleştirirken hataları açıklamak için kullanılan bir iletişim ve bilgi ağı biçimidir. Ayrıca hataların nasıl tespit edildiğine, bunları çözmek için hangi araç ve yöntemlerin kullanıldığına ve hatta bu hataların nasıl ele alındığına ilişkin tüm uygulamalar ve kamu prosedürler. Tüm bu süreçleri çalışanlarına en iyi şekilde aktaran yöneticiler, oluşabilecek entropinin önüne geçer. Bu, çalışanların

kuruma olan güvenini ve sadakatini sağlar. Zamanla çalışanlar hata yapmaktan korkmamayı, başarısızlıkları başarıya dönüştürmeyi ve her başarının ardından başka bir başarının geldiğine inanmayı öğrenirler. Başka bir deyişle hata yönetimi kültürü, hatalar hakkında şeffaf bir şekilde iletişim kurulmasına ve hatalar hakkında bilgi sahibi olunmasına katkıda bulunur (Frese, 1995). Hatalarınızdan ders alarak ve hatalarınızın sebebini araştırarak gelecekte benzer hatalara karşı önlem alabilirsiniz. Hata yönetimi zayıf olan kuruluşlar, çalışanlarını desteklemekten çok hataların olumsuz etkileriyle ilgilenmektedir. Örgütler sonuçlara odaklanarak hatalardan kaçınmaya çalışırlar (Reason, 1990).

Bu sistemlerin geleneksel bir özelliği, hataların cezayla sonuçlanmasıdır. Bu nedenle hatalarla ilgili daha az iletişim vardır. Bunun nedeni çalışanların suçlanma korkusuyla hatalarını gizlemeleridir. Ancak hata iletişimi, hata çözümünü kolaylaştırır ve hatalardan ders alma fırsatları yaratır (Keith ve Freze, 2011). Üstelik bu iletişim kişiye hataları öngörme fırsatı da verir (Leenders vd., 2003). Hata yönetimi kültürü yüksek olan örgütler, hatalardan öğrenme olanağı sağlar ve hatalardan öğrenme fırsatları içerir (Guchait vd., 2015):

- Hata farkındalığını artırmak,
- Çalışanları hatalardan sorumlu tutmak,
- Hataları sisteme göre analiz etmek,
- Hatalarla ilgili deneyimleri paylaşmak,
- Hataya yol açan durumların paylaşılması,
- Çalışanlar arasında gelişmiş bilgi paylaşımı,
- Hataları tartışabilme becerisinin desteklenmesi,
- Ekip üyelerinin hatalardan ders almasına yardımcı olmak.

Görüldüğü gibi hata paylaşımı ve tartışma, özellikle hata oluştuktan sonra kendiliğinden iletişim, hata tespitini kolaylaştırmakta ve hatalardan ders alınmasını sağlamaktadır (Edmondson, 2004). Hatalarınızı paylaşmak yalnızca onlardan ders çıkarmanızı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda zamandan da tasarruf etmenizi sağlar. Hatanın oluşması ile çözümlenmesi arasında geçen süre önemlidir. Hataların paylaşılması bu süreyi kısaltır ve dolayısıyla zararı azaltır (Van Dyck vd., 2005). Hata

yönetimi kültürü de yukarıda oluşturulan Hata yönetimi kültürü tanımı ve hata yönetimi kültürü ölçeği ile elde edilen sonuçlar dikkate alınarak bu çalışmada kullanılmak üzere araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacılara göre hata yönetimi kültürü, örgüt üyelerinin hatanın meydana geldiği andan oluştuğu ana kadar yaşadıkları duygusal ve davranışsal süreçleri ifade etmektedir. Bu süreç, hata müdahalesi, hata ataması, hata sorumluluğu ve hata yanıtı ile ilgili tüm faaliyetleri içerir. Çalışanların hatalarla başa çıkma becerileri de sürecin bir parçasıdır.

Yukarıdaki tanımdan da görüldüğü şekilde güçlü hata yönetimi kültürüne sahip kurumlar, insan hatasının tamamen önlenemeyeceğini ve hataların meydana geleceğini anlamaktadır. Bu kurumlar, hataların erken tespiti ve düzeltilmesi yoluyla hataların yıkıcı potansiyelini kontrol etmeye çalışmaktadır (Frese, 1991). Ayrıca bu kültür, hatalar hakkında açıkça iletişim kurmayı ve hatalardan ders çıkarmayı destekler (Frese, 1995). Hatalardan ders çıkarmak ve hataların nedenini araştırmak, örgütlerin gelecekte benzer hatalardan kaçınmasına yardımcı olabilir. Hata yönetimi kültürü zayıf olan örgütler, hataların olumsuz etkilerine odaklanır. Bu örgütler hataların ortaya çıkmasını cezalandırma eğilimindedir ve bu da hatalar hakkında daha az iletişim kurulmasına neden olur (Carmeli ve Gittell, 2009). İnsanlar hatalarla ilgili bilgileri paylaşmıyorlar çünkü suçlanacaklarını düşünüyorlar. Aynı zamanda hatalardan ders alma fırsatını da azaltır. Helmreich (1998) çalışmasında örgütlarda başarılı hata yönetimi için altı gerekliliği sıralamıştır:

- Hataya neden olan eylem ve koşulların azaltılması için gerekli adımların atılması
- Örgüt içerisinde sorumluluğun değiştirilmesi
- Oluşan hataların niteliğini, niteliğini ve türlerini gösteren verilerin toplanması
- Hataların önlenmesi ve Çalışanlara Hata Yönetimi Konusunda Eğitici Eğitimi verilmesi

Stratejiler Helmreich'e göre bu altı gereklilik birbiriyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle hatasını başarılı bir şekilde yönetmek için bunların birlikte uygulanması gerekir. Hata yönetim kültürünü daha iyi anlamak için aşağıdaki bölümde hata yönetimi yaklaşımları listelenmektedir. Bazı örgütler hataları tanımlama ve çözme

konusunda hata yönetimi yaklaşımını kolaylıkla benimseyebilirken diğerleri bunu yapamaz. Çünkü insanların doğal eğilimi; çalışanların, yöneticilerin ve liderlerin durumunu kurtarmaktır; hatalarını kabul etmek yerine onları görmezden gelirler ve onlar hakkında fazla konuşmazlar (Clampit ve DeKoch, 2011). Yani hatalarını kabul etmek onlar için yenilgi anlamına gelir ve o duruma düşmemek için bunu görmezden gelirler. Çünkü hataları dürüstçe kabul etmek sadece rahatsız edici bir durum değil, aynı zamanda kişinin kimliğine, özgüvenine ve imajına da ciddi bir darbe vurmaktadır (Clampit ve DeKoch, 2011). Bu nedenle, hatalar meydana geldiğinde ego devreye girerek hatayı inkâr eden veya sorumluluğu başkalarına devreden davranışlarla sonuçlanır (Clampit ve DeKoch, 2011). Bu nedenle hata yönetimi konusu ve yaklaşımı giderek önem kazanmıştır. Literatürde hata yönetimine yönelik iki temel yaklaşım açıklanmaktadır: koruma ve dayanıklılık. Riskten korunma tekniklerini kullanan araştırmacılar hataların kontrol edilebileceğini savunmaktadır. Başka bir deyişle, hataların tamamen önlenip ortadan kaldırılabileceğine ve hatalara sıfır toleransın arzu edilen ve ulaşılabilir bir örgütel hedef olduğuna inanırlar (Spencer, 1994).

Diğer araştırmacılara göre bir örgütün tamamen hatasız çalışması gerçekçi olmayan bir kavramdır (Clarke, 1999). Birincisi, riskten korunma tekniklerinin savunucuları, kuruluşların riskleri ve hataları önlemek için bilim ve teknolojiyi kullanabileceğini savunmaktadır. Onlara göre hataya neden olabilecek tüm olay ve koşulları belirlemek ve bu olaylardan kaçınmak için bir dizi adım oluşturmak mümkündür (Schulman, 2004). İkinci yaklaşım uyum sağlama ve iyileşmeye karşı dayanıklılığa odaklanır (Sutcliffe ve Vogus, 2003). Bu yaklaşımı destekleyen araştırmacılar, yalnızca hataların nasıl önleneceği veya önleneceği değil, aynı zamanda hata yönetimi yoluyla hatalarla nasıl başa çıkılacağı, hataların sınırlandırılması, oluşma aşamasında bastırılarak etkilerinin azaltılması ve hataların etkisinin azaltılması konularına da odaklanmaktadır. Hatalar oluştuğunda bunu önlemenin yollarını nasıl bulacağımızı tartışıyoruz.

Dayanıklılık modelinin altında yatan temel mantık, bir örgütun ne kadar çabalarsa çabalasın hataların oluşmasını tamamen önleyemeyeceğidir.

2.10. Hata Yönetim Kültürünün Süreci

Hata yönetimi, herhangi bir örgütün başarılı olabilmesi için önemli bir unsurdur. Hata yönetimi kültürü, bir örgütün hataları nasıl ele aldığı, öğrenme ve gelişme sürecine nasıl entegre ettiği konusunda birçok farklı unsuru içermektedir. Bu süreç, örgütün genel performansını etkileyebilecek birçok farklı faktörü kapsar. Hata yönetimi kültürü süreci, örgütün liderlik ve yönetim anlayışı ile başlar. Liderlik, hata yapma konusunda çalışanları teşvik etmeli ve hataların nasıl ele alınacağı konusunda net bir yol haritası çizmelidir. Ayrıca, yönetim kademesi de hata yönetimi sürecine aktif olarak dahil olmalı ve çalışanlara destek olmalıdır. Hata yönetimi kültürü süreci aynı zamanda örgütün hataları nasıl tanımladığı ve sınıflandırdığı ile ilgilidir. Hataların kaynağını bulmak, bu hatalardan öğrenmek ve benzer hataların tekrarlanmasını engellemek için örgütün belirli bir süreç ve sistem geliştirmesi gerekmektedir. Bu süreç, örgütün sürekli olarak iyileşme ve gelişme göstermesini sağlar. Hata yönetimi kültürü süreci aynı zamanda çalışanların eğitimi ve gelişimi ile de ilgilidir. Çalışanlar, hatalardan nasıl ders çıkaracaklarını bilmeli ve sürekli olarak kendilerini geliştirmelidir. Bu noktada, örgütün eğitim programları ve mentörlük sistemleri önemli bir rol oynamaktadır. Hata yönetimi kültürü süreci, örgütün hataları nasıl iletişim haline getirdiği konusunda da önemli bir rol oynamaktadır. Hataların açıkça tartışılması ve paylaşılması, örgütün öğrenme ve gelişme sürecine katkı sağlar. Ayrıca, çalışanların hataları bildirmekten çekinmemelerini teşvik etmek de önemlidir.

Bu bağlamda hata yönetimi kültürü süreci, bir örgütün başarılı olabilmesi için önemli bir unsurdur. Bu süreç, liderlik, hataların tanımlanması ve sınıflandırılması, çalışanların eğitimi ve gelişimi, iletişim gibi birçok farklı unsuru kapsar. Örgütler, bu unsurlara dikkat ederek hata yönetimi kültürü sürecini etkin bir şekilde yönetmeli ve sürekli olarak iyileşme ve gelişme göstermelidir. Hata yönetimine ilişkin tüm uygulamalar zamanla örgüt içerisinde kültürel süreçlerin oluşmasına yol açmaktadır. Bu sürecin, hata yönetimi kapsamındaki örgütsel aşamalarla karakterize edildiği varsayılmaktadır. Goodman vd. (2011) göre ilk aşama hata oluşmadan önce, ikinci aşama hata sırasında ve son aşama ise hata oluştuktan sonra meydana gelir. Goodman vd. (2011) bu aşamaları şu şekilde tanımlamıştır:

2.10.1 Hata Öncesi

Kuruluşlar, kuruluş içinde iş yürütmek ve belirli hedeflere ulaşmak için bir dizi kural oluşturur. Bu kurallardan bazılarının amacı, oluşmadan önce hataları önlemektir. Bu kurallar arıza öncesi aşamada bazı önlemler alır. Bu ne yapmanız gerektiğini belirleyecektir. Olası hatalar vurgulanır. Kısacası bu korunan bir durumdur. Bazı durumlarda önlem alarak hataların önüne geçebilirsiniz ancak bazı durumlarda bu mümkün değildir. Çünkü kurallara uymak tekrar ve düzen gerektirir. Ancak çalışanlar her gün robotlarla aynı kurallara uymamaktadır. İstemeden kuralların dışına çıkabilirsiniz. Çalışanlarınızın kurallara her gün uymasını beklerseniz olağandışı durumlarda hatalar meydana gelebilir. Anormal durumlara hazırlanmak ve uyum sağlamak zordur (Goodman vd., 2011). Bu aşama, örneğin müdürün hiçbir hata olmadığından emin olmak için önemli belgeleri sık sık gözden geçirmesini içerebilir. Ancak müdürün aldığı tüm önlemlere rağmen müdür yardımcısının geçici olarak dikkatinin dağılması nedeniyle beklenmeyen hatalar meydana gelebilir.

2.10.2. Hata Esnası

Bu, hatanın ortaya çıkmasından sonraki ancak sonuçlarının ortaya çıkmasından önceki aşamadır. Odak noktası, numaralı hatanın hızlı bir şekilde tanımlanması ve olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için önleyici tedbirlerin alınmasıdır. Bu, bir hata oluştuktan sonra beklenen olumlu veya olumsuz durumdur. Ancak hataların oluştuğu aşamada müdahale edilerek ortadan kaldırılabileceği görüşü de mevcuttur (Goodman vd., 2011). Bir hata oluştuğunda müdahale edebilmek için çalışanların gerekli duyarlılığa sahip olmaları ve hatadan dolayı kendilerini sorumlu hissetmeleri gerekmektedir (Weick vd., 1999). Örneğin, bir öğretmenin, öğrencinin sözlü notunu sisteme hatalı girdiğini fark etmesi ve not giriş sürecinde zamanında müdahale ederek düzeltmesi ancak not verme süreci dışında bunu fark edip düzeltmemesi mümkündür. Bunu herhangi bir zarara yol açmadan yapar. Ancak her iki durumda da hatayı düzeltecek adımların atılması ve böylece hatanın hangi aşamada oluştuğunun belirtilmesi gerekmektedir.

2.10.3. Hata Sonrası

Bu tamamen bir hata durumudur. Bu durumda yapılabilecek başvurular bir önceki aşamaya göre daha sınırlı olacaktır. Bir hata oluştuktan sonra kuruluşunuz içinde iki eylem gerçekleştirmelisiniz. Birincisi, hatanın yol açtığı olumsuz durumu veya daha açık bir açıklaması varsa hatanın neden olduğu zararı en aza indirmektir. Bu durum kurumun önceden aldığı önlem ve kurallar nedeniyle olabileceği gibi, hata oluştuktan hemen sonra alınan kararlar nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir. Hata oluştuktan sonraki ikinci uygulama, hatalarınızdan ders almanızı sağlamaktır. Bu, hatanın neden olduğu hasarın azaltılamadığı veya en aza indirilemediği durumlarda ortaya çıkabilir (Edmondson, 2004). Örneğin müdür yardımcısının okul aile birliği kararıyla toplanan bağışları yanlışlıkla sisteme girmesi nedeniyle bu duruma gelindi. Bu durumun iyileştirilmesi durumunda hasar azalacaktır. Bu işe yaramazsa hatanın nedenini belirlenmelidir. Müdür yardımcısının artık bu konuda temkinli olması hatalarından ders çıkardığı anlamına gelmektedir (Goodman vd., 2011).

2.11. Hata Yönetimi Kültürünün Boyutları

Hata yönetimi, herhangi bir örgütün başarılı olabilmesi için önemli bir unsurdur. Hata yapma olasılığı her zaman mevcuttur ve bu nedenle hata yönetimi kültürü, bir örgütün başarısında kritik bir rol oynar. Hata yönetimi kültürü, örgütün hata yapma durumlarına nasıl yaklaştığını, bu hatalardan nasıl ders çıkardığını ve gelecekte benzer hataları nasıl önleyeceğini belirler. Hata yönetimi kültürü, birkaç farklı boyuttan oluşur. Bu boyutlar, örgütün hata yönetimine olan yaklaşımını ve bu konudaki yeteneklerini belirler. Bu boyutlar şunlardır (Rybowiak vd., 1999):

1. Hatalarla Başa Çıkma: Hatalar oluştuğu zaman bu hatalarla hızlı bir şekilde başa çıkma bilgisi ve kapasitesini ifade etmektedir.

2. Hatalardan Öğrenme: Hatalardan gelecek için ders çıkarmayı ifade etmektedir.

3. Hata Riski Alma: Hatalara karşı açık olmayı ve esnekliği ifade etmektedir.

4. Hata Baskısı: Hata yapmaya karşı baskı altında tutulmayı ve bu nedenle hataların oluşumundan korkmayı ya da hatalara karşı duygusal tepkiler göstermeyi ifade etmektedir.

5. Hataların Oluşabileceğinin Farkında Olma: Hataların ortaya çıkmasının kaçınılmaz olduğunu ve bir alanda uzman olanların bile hata yapabileceğinin farkında olmasını ifade etmektedir.

6. Hataların Kapatılması (Örtbas Edilmesi): Hataları bir tehdit olarak gören endişeli kişilerin bir stratejisi olarak hataların örtbas edilmeye çalışılmasını ifade etmektedir. 7.Hatalar Hakkında İletişim Kurmak: Örgütün içerisinde bireylerin hatalar hakkında konuşabilmesini ve bilgi paylaşabilmesini ifade etmektedir.

8. Hatalar Hakkında Düşünmek: Örgüt için gerçekleşen hatalar hakkında fikir oluşturmayı ifade etmektedir.

Hata yönetimi kültürü, örgütlerin başarılı olabilmesi için önemli bir faktördür. Bu kültürün temel boyutlarına odaklanarak, örgütler hatalardan ders çıkarabilir, sürekli olarak iyileşebilir ve rekabet avantajı elde edebilirler. Bu nedenle, örgütlerin hata yönetimi kültürünü geliştirmek için bu boyutlara odaklanmaları kritik öneme sahiptir. Rybowiak vd. (1999, s. 532) hata yönetimi kültürünün boyutlarını hata içeriği, süresi ve yönetim tarzına göre şu şekilde sıralamaktadır:

- Hatalardan ders almak: hatalardan gelecekte fayda elde etmekle ilgilidir.
- Hatalardan risk almak: esnek olmak ve hata yapmaktan korkmamak anlamına gelir.
- Hata yapma baskısı: baskı altında hata yapmaktan korkmak, bir hatanın yol açabileceği sorunları veya korkuları düşünmek ve bir hata karşısında duygusallaşmak, harekete geçmek demektir.
- Hataların olabileceğini unutmayın: Bu, hataların kaçınılmaz ve işle ilgili olduğunu kabul etmek anlamına gelir. Bu, alandaki uzmanların bile hata yapabileceğini kabul etmek anlamına gelir.

- Hata Gizleme (Gizleme): Hataları tehdit olarak gören ve sürekli olarak onlardan korkan çalışanlar, çözüm olarak hataları görmezden gelmeye ve örtbas etmeye çalışacaklardır.
- Hata İletişimi: Bireylerin bir örgüt içinde hatalar meydana geldikten sonra konuşma, tartışma ve bunlar hakkında bilgi paylaşma yeteneğini ifade eder.
- Hatalar hakkında düşünmek: kurum içinde meydana gelen hatalar hakkında fikir üretmeyi ifade eder.

Çalışanların yoğun enerjisinin, yaptığı işe heyecanla katılmasının, iş yerinde yeni şeyler denemesinin, farkını keşfetmesinin özellikle günümüz dünyasında önemli olduğu düşünülmektedir. Bu konunun önemi göz önüne alındığında, işe bağlılık ve örgütsel yaratıcılık bir sonraki bölümde daha ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

2.12. Hata Yönetimi Kültürü ile İlgili Araştırmalar

Maidique ve Zirger (1990), 158 yeni ürünü analiz eden bir çalışmada, başarıya götüren süreçlerin unutulması ve güçlü ve dirençli şirketlerin başarısız olması durumunda başarısızlığın ortaya çıktığını bulmuşlardır. Yeniliklere açıktılar, bu da hatalarla daha proaktif bir şekilde başa çıkmalarına olanak tanıyordu. Helmreich (1998) tarafından yapılan bir çalışmada, hata yönetiminin örgüt kültürüne entegre edilmesi durumunda hasta güvenliği üzerindeki olumsuz etkilerin ortadan kaldırıldığı bulunmuştur. McConaughey (2008) tarafından yapılan bir araştırmada hata yönetimi ortamlarının hasta güvenliği üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Goodman vd. (2011) yaptıkları araştırmada örgütsel öğrenme, hata yönetimi kültürü ve dayanıklılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Örgütsel öğrenmenin hata yönetimi kültürü ile dayanıklılık arasında aracı değişken etkisi olabileceğini açıkladı. Bu bakış açısına dayanarak, bu çalışma örgütsel öğrenmenin kısmi aracı değişken etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Keskin ve Yiğital (2019)' un 300 katılımcıyla yaptığı "Hata Yönetimi Kültürü ve Hizmet Yenilikçiliği İlişkisi" başlıklı araştırmada hata yönetimi kültürünün örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediğini keşfedilmiştir.

Kurumsal dayanıklılık üzerinde kısmi aracılık etkisi vardır ve örgütsel öğrenmenin kurumsal dayanıklılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Liderlik kültürü ile örgütsel öğrenme arasında kısmi aracılık etkisi olduğu, örgütsel dayanıklılığın firmaların yenilikçi yeteneği üzerinde olumlu etkisi olduğu ve hizmet hata oranının dayanıklılık ile hizmet yeniliği arasındaki ilişkiyi ılımlaştırdığı, bunun anlamlı bir dalgalanma etkisine sahip olduğu gösterilmiştir.

Özerden (2020), 179 katılımcıyla yaptığı "Yeni Ürün Geliştirme Takımlarında Hata Yönetimi''başlıklı çalışmasında şu sonuçlara ulaşmıştır. Etkin bir kusur yönetimi kültürünün yapı taşları psikolojik güven ve ödüllerdir. Etkili bir hata yönetimi kültürü aynı zamanda geliştirme grubu performansını da etkiler. Öğrenme ve yaratıcılık, proje performansını ve hata yönetimi kültürünü olumlu yönde etkiler. Proje karmaşıklığının, hata yönetimi kültürü ile proje performansı arasında önemli bir aracı rol oynadığı bulunmuştur.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemi, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile hata yönetimi kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Bu ilişkiyi belirlemek amacıyla hem nicel hem nitel verilerden yararlanılarak karma yöntem kullanılmıştır. Karma yöntem Creswell ve Plano Clark (2007) tarafından yapılan en temel tanımda, araştırmacı tarafından yapılan nitel ve nicel yaklaşımların çeşitli faktörlerini birleştiren bir araştırma olarak tanımlanmıştır. Karma yöntem araştırmalarından açıklayıcı desen kullanılmıştır. Açıklayıcı desen modelinde araştırmacılar önce nicel verileri toplar ve analiz ederler, sonra bu verileri inceleyebilmek için nitel verileri toplarlar (Creswell ve Plano Clark, 2007). Öncelikle öğretmenlere nicel araştırmanın veri toplama araçlarından Uçar ve Sağlam (2019) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği" ve Kurum (2022) tarafından geliştirilmiş "Hata Yönetimi Kültürü Ölçeği" uygulanmış, sonrasında nitel araştırma için okul yöneticileri ile yarı yapılandırılmış form ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın nicel kısmında ölçekler aracılığıyla okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile hata yönetim kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik nicel verilir toplanmıştır. Araştırmanın nitel kısmında ise yüz yüze bireysel görüşmeler gerçekleştirilmiş olup uygulanan yarı yapılandırılmış formu kullanılarak ses kayıt cihazı yardımıyla nitel veriler elde edilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın nicel bölümü Edirne ilinin dokuz ilçesinde kamu genel ve mesleki ortaöğretim kurumlarında görev yapan branş öğretmenleri ve yöneticileri üzerinde yürütülmüştür. Buna göre nicel bölümde araştırmanın hedef evrenini, Edirne ilinin dokuz ilçesinde (Edirne Merkez ilçe, Enez, Havsa, İpsala, Keşan, Lalapaşa, Meriç, Süloğlu ve Uzunköprü) ilçelerinde yer alan kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

2023 – 2024 eğitim-öğretim yılı Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Şubesi verilerine göre, Edirne ilinin dokuz ilçesinde görev yapan lise branş öğretmenlerinin sayısı 1.345'tir. Araştırmanın birinci alt evreni olan 1.345 lise branş öğretmenini $\alpha = .05$ anlamlılık ve %5 hoşgörü düzeyinde, 366 öğretmenin temsil edebileceği varsayılmıştır (Anderson, 1954; Akt. Balcı, 2010). Bu örneklemin seçiminde "basit tesadüfi örnekleme yöntemi" kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmen sayıları Tablo 2'de, detaylı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 2. Evren ve Örneklem Tablosu

İlçe Adı	Evrendeki Toplam Öğretmen Sayısı		Örneklem İçin Temsil Edilen Öğretmen Sayısı	
	Genel Ortaöğretim	Mesleki Ortaöğretim	Genel Ortaöğretim	Mesleki Ortaöğretim
Edirne Merkez	400	280	126	53
Uzunköprü	126	111	48	19
Keşan	143	132	52	22
Havsa	22	30	8	3
Meriç	17	5	9	3
İpsala	29	23	9	4
Enez	-	13	-	4
Lalapaşa	-	9	-	2
Süloğlu	-	15	-	4
Toplam	715	630	252	114

Kaynak.Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Şubesi,2023-2024.

Tablo 2'de araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin ilçelere göre dağılımı Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Şubesi'nin, 2023-2024 verileri baz alınarak gösterilmiştir. Tablo 2'den görüleceği üzere, örnekleme alınan lise branş

öğretmenlerinin %48,90'ı Edirne Merkez, %18,30'u Uzunköprü, %20,21'i Keşan, %3,00'ü Havsa, % 3,28'i Meriç, %3,55'i İpsala, %0.54'ü Enes ve %1.09'u Lalapaşa ve yine %1,09'u, Süloğlu ilçelerinde görev yapmaktadır. Örneklemde yer alan katılımcılara ait demografik özelliklere ilişkin bilgiler ise Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Örneklemde Yer Alan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Özellikler		*f*	*%*
Cinsiyet	Kadın	218	59.6
	Erkek	148	40.4
Branş	Sözel Alan	122	33.3
	Yabancı Dil	52	14.2
	Meslek Bilgisi Dersleri	58	15.9
	Sayısal Alan	134	36.6
Okul Türü	Fen Lisesi	47	12.9
	Sosyal Bilimler Lisesi	30	8.2
	Anadolu Lisesi	185	50.5
	Meslek Lisesi	104	28.4
Kıdem Yılı	1-5 yıl	172	46.6
	6-10 yıl	90	24.6
	11-15 yıl	32	9
	16-20 yıl	28	7.6
	21-25 yıl	18	4,9
	25-30 yıl	14	3.9
	31 yıl ve üzeri	12	3.4
Eğitim Durumu	Lisans	301	82.3
	Lisansüstü	65	17.7
Toplam		366	100

Tablo 3 'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %59,60'ının kadın ve %40,40'ı nın erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri değerlendirildiğinde, öğretmenlerin %46,6'sının 1-5 yıl, %24,6'sının 6-10 yıl, %9,00'ının 11-15 yıl, %7,6'sının 16-20 yıl, %4,9'unun 21-25 yıl, %3,9'unun 26-30 yıl ve %3,4'ünün ise 31 ve daha üzeri mesleki kıdeme sahip oldukları, eğitim durumu değişkeni açısından, öğretmenlerin, %82,3'ünün lisans ve %17,7'sinin ise lisansüstü öğrenim derecesine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırmanın nitel boyutu, Edirne ilinde merkez ilçede MEB'e bağlı kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapan 14 yöneticiden oluşan bir çalışma grubu ile yüz

yüze bireysel görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalar amaçlı olarak seçilen az sayıdaki katılımcıyla yürütülmüştür. Bu doğrultuda çalışma grubunun oluşturulmasında belirli özellikleri taşıyan kişilerle görüşme yapıldığı için amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örneklem kullanılmıştır (Patton, 2005). Bu araştırmada katılımcıların kamu liselerde yönetici olarak görev yapma ve en az 1 yıl bulunduğu okulda görev yapmış olma ölçütlerini taşıması dikkate alınmıştır. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Katılımcı Sırası	Eğitim Durumu	Okul Türü	Branşı	Mesleki Kıdemi	Yöneticilikteki Kıdemi	Cinsiyeti
K 1	Lisansüstü	Anadolu Lisesi	İngilizce	18	13	Erkek
K 2	Lisansüstü	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Mobilya ve İç Mekan Tasarımı	27	11	Erkek
K 3	Lisans	Meslek Lisesi	Coğrafya	31	5	Erkek
K 4	Lisans	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Elektrik	28	2	Erkek
K 5	Lisansüstü	Anadolu Lisesi	PDR	25	15	Erkek
K 6	Lisans	Anadolu Lisesi	Din Kültürü ve Ah.Bil.	29	23	Erkek
K 7	Lisans	Anadolu Lisesi	İngilizce	9	2	Kadın
K 8	Lisans	Anadolu Lisesi	Tarih	16	7	Erkek
K 9	Lisans	Anadolu Lisesi	İngilizce	31	15	Erkek
K 10	Lisans	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Motorlu Araç Teknolojisi	30	8	Erkek
K 11	Lisans	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Büro Yönetimi	39	29	Erkek
K 12	Lisans	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	İngilizce	23	10	Kadın
K 13	Lisansüstü	Fen Lisesi	İngilizce	11	7	Kadın
K 14	Lisansüstü	Fen Lisesi	Matematik	11	9	Erkek

Tablo 4' te görüleceği üzere okul yöneticilerinin 5'i İngilizce Öğretmeni, 1'i Matematik Öğretmeni, 1'i Elektrik Öğretmeni, 1'i Büro Yönetimi Öğretmeni, 1'i Coğrafya Öğretmeni, 1'i Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni, 1'i Tarih Öğretmeni, 1'i Psikolojik Danışma ve Rehberlik Öğretmeni, 1'i Mobilya ve İç Mekan Tasarımı Öğretmeni, 1'i Motorlu Araçlar Teknolojisi Öğretmenlerinden oluşmaktadır. Yöneticilerin 2'si Fen Lisesinde, 6'sı Mesleki Teknik Anadolu Lisesinde ve 6'sı da Anadolu Lisesinde görev yapmaktadır. Yine katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 5'inin yüksek lisans, 9'unun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki kıdemleri ise 9-39 yıl arasında yöneticilik kıdemleri ise 2-29 yıl arasında değişkenlik göstermektedir. Okul yöneticilerinin kıdemleri değerlendirilirken sadece yöneticilik kıdem bilgisine yer verilmiş öğretmenlikte geçirmiş oldukları süreler dikkate alınmamıştır. Bu bağlamda, yöneticilerin kıdemleri incelendiğinde ise % 24,1'i 1-5 yıl, % 28,6'sı 6-10 yıl, % 28,6'sı 11-15 yıl, % 7'1'i 21-25 yıl, %7'1'i 26-30 kıdeme sahip oldukları görülmekte olup yöneticilerin kıdemleri 2 ile 29 yıl arasında değişmektedir. Yine okul yöneticilerinin % 64,3'ü lisans ve % 35,7'si lisansüstü programlarından mezun olmuş olup okul yöneticilerinin %21,4'ünün kadın, %78,6'sının ise erkek olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma etiği kapsamında katılımcılar K1, K2, K3, … K14 şeklinde kodlanmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

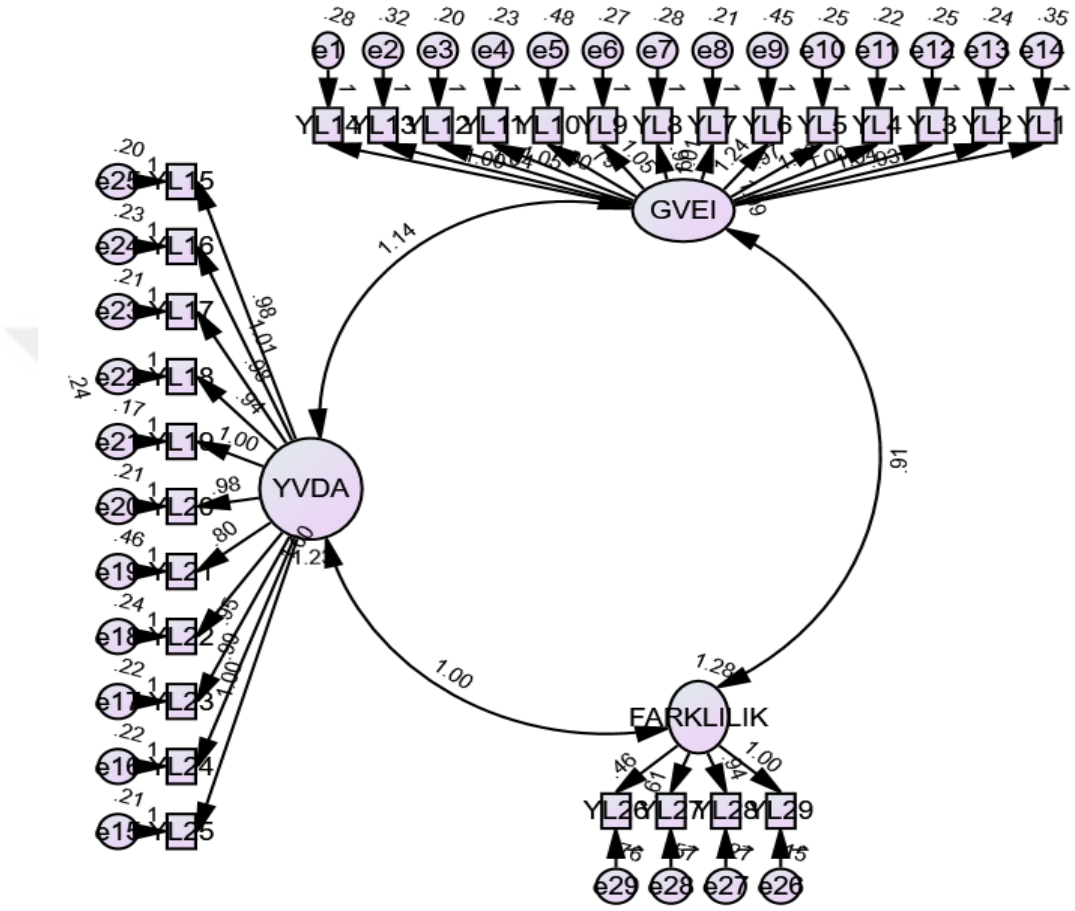
Araştırmada veri toplama aracı olarak; nicel boyut kapsamında kamu ortaöğretim kurumunda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ve hata yönetim kültürü süreçleri ilişkisini belirlemek amacıyla Okul Yöneticilerin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği (Uçar ve Sağlam, 2019) (Ek 2) ve Hata Yönetimi Kültürü Ölçeği (Kurum, 2022) (Ek 3) kullanılmıştır. Araştırmanın nitel boyutu için ise araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu (Ek 4) geliştirilmiştir. Veri toplama araçlarının araştırmacı tarafından kullanılabilir hale gelmesi için izlenen süreçler, araçlar aşağıda başlıklar altında belirtilmiştir.

3.3.1. Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği

Bu çalışmada Uçar ve Sağlam (2019) tarafından geliştirilen “Okul Müdürleri Liderlik Özelliği Ölçeği” kullanılmıştır. Uçar ve Sağlam (2019) ölçeğin iç tutarlılık katsayısını 0,98, “girişimcilik ve etkili iletişim” boyutu için 0,97, “yeniliğe ve değişime açıklık” boyutu için 0,97 ve “farklılık” boyutu için 0,80 olarak hesaplamışlardır. Bu araştırmada da aynı yöntemle Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ölçek toplamı için 0,988, ölçek alt boyutları için; “girişimcilik ve etkili iletişim” 0,98, “yeniliğe ve değişime açıklık” 0,98 ve “farklılık” 0,86 olarak hesaplanmıştır.

Geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılarak "Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği" şeklinde oluşturulan ve Likert tipinde beş derecelendirmeli olarak şekillendirilen ölçeğin yapı ve kapsam geçerliklerine bakılmıştır. Bu kapsamda ölçek açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre, "Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği" 29 maddeden oluşan üç faktörlü bir yapı sunmaktadır. Girişimcilik ve etkili iletişim faktörü ilk 14, değişime ve yeniliğe açıklık faktörü 11 ve farklılık faktörü 4 maddeden oluşmaktadır. Faktörler içerdikleri maddeler dikkate alınarak girişimcilik ve etkili iletişim, değişime ve yeniliğe açıklık ve farklılık şeklinde adlandırılmıştır. Ölçekten alınacak toplam puan 29 ile 145 arasında değişmektedir. Üç faktörlü yapının açıkladığı varyans %73,397'dir. Yapının doğruluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, analiz sonucunda $\chi 2$ /sd: 2.669; CFI: 0.99; GFI: 0.83; AGFI: 0.80; SRMR: 0.037; RMSEA: 0.071 ve NNFI: 0.99 olarak tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen üç faktörlü yapının kabul edilebilir bir model olduğu belirlenmiştir. Ölçme aracının güvenirliğine ilişkin olarak yapılan analiz sonucunda Cronbach alfa katsayıları birinci faktör için .97, ikinci faktör için .97 ve üçüncü faktör için .80 olarak bulunmuştur. Analiz sonuçları doğrultusunda "Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği"nin okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerini ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu ifade edilmektedir (Uçar ve Sağlam,2019). Ölçekten toplam puan alınmamaktadır.

Okul Müdürleri Liderlik Özelliği ölçeği doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 1'de modelden elde edilen uyum istatistik değerleri Tablo 5'te verilmiştir.



Şekil 1. Okul Müdürleri Liderlik Özelliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Tablo 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan değer
NFI	66	0,90≤NFI≤0,95	0,941
CFI	0,97≤CFI≤1,00	0,95≤CFI≤0,97	0,964
GFI	0,90≤GFI≤1,00	0,85≤GFI≤0,89	0,846
RMSEA	0,00≤$RMSEA$≤0,05	0,05≤$RMSEA$≤0,10	0,063
$\chi 2/\mathrm{sd}$	$0 < \chi 2/\mathrm{sd} \leq 2$	$2 \leq \chi 2/\mathrm{sd} \leq 3$	2,429

Şekil 1 ve Tablo 5'deki doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, 3 boyuttan oluşan "Okul Müdürleri Liderlik Özelliği Ölçeği" modelinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Her bir boyutu temsil etmekte olan maddelerin faktör yükleri sırasıyla, Girişimcilik ve etkili iletişim boyutu için 0,767-0,926; Yeniliğe ve Değişime Açıklık boyutu için 0,794-0,924; Farklılık boyutu için 0,517-0,946 aralığında değişmektedir.

Modelin uyumu için hesaplanan Normed fit index (NFI) değeri 0,941, Comparative fit index (CFI) değeri 0.964, Goodness-of-Fit Index (GFI) değeri 0,846, Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) değeri 0,063 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değerler neticesinde, modelin genel olarak iyi uyum değerleri içerisinde olduğu söylenebilir.

Ölçek boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri hesaplanmış ve sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Ölçek Boyutları

Ölçek	Faktör	N	En küçük değer	En büyük değer	X̄	Ss
OMYLÖÖ	Girişimcilik ve Etkili İletişim	366	1,00	5,00	3.52	1.0660
	Yeniliğe ve değişime açıklık	366	1,00	5,00	3.51	1.0837
	Farklılık	366	1,00	5,00	3.38	.9265
	Toplam	**366**	**1.00**	**5.00**	**3.50**	**1,0123**
OHYKÖ		**366**	**1,00**	**5,00**	**3.38**	**1.0199**

Tablo 6'da elde edilen özet istatistik değerleri incelendiğinde katılımcıların tüm boyutlara katılıyorum düzeyinde cevap verdiği söylenebilmektedir.

Testler yeterli görülmemiş ve ölçeklerin genel puanı ile faktörlerinin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Ölçek ve alt faktörlerinin basıklık ve çarpıklık değerlerine Tablo 7'de yer verilmiştir.

Tablo 7. Ölçek ve Alt Faktörlerinin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Ölçek	Alt Boyutlar	Çarpıklık			Basıklık		
		f	İstatistik	Std. Hata	f	İstatistik	Std. Hata
OMYLÖÖ	Girişimcilik ve Etkili İletişim	366	.251	.128	366	-1.211	.254
	Yeniliğe ve değişime açıklık	366	.264	.128	366	-1.189	.254
	Farklılık	366	.123	.128	366	-.826	.254
	Toplam	**366**	.246	.128	**366**	-1.183	.254
OHYKÖ		366	.123	.128	366	-1.095	.254

Tablo 7'de yer alan veriler incelendiğinde Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği genel puanı ve alt faktörleri ile Okullarda Hata Yönetimi Kültürü Ölçeği genel puanının çarpıklık ve basıklık değerleri -1.5 ile +1.5 aralığında olduğundan verilerin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013:87-88).

3.3.2. Hata Yönetimi Kültürü Ölçeği

Okullardaki hata yönetimi kültürünü ölçen Kurum Tiryakioğlu'nun (2022) geliştirdiği Hata Yönetimi Kültürü Ölçeği olduğu görülmektedir. AFA'ya göre ölçek tek boyut ve 8 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans %56.09'dur. Güvenirlik için Cronbach Alpha katsayısı (.90) ve Omega katsayısı (.90), madde toplam korelasyonları (.78-.47) hesaplanmıştır. İkinci çalışma grubu 200 öğretmenden oluşmaktadır. Bu aşamada elde edilen veriler model uyumunu sınamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) için kullanılmıştır. DFA sonuçlarına göre ölçeğin model uyum indeksleri ($\chi 2/sd=2.66$, RMSEA=.09, SRMR=.04, NFI=1.00, NNFI=1.00, CFI=1.00, GFI=1.00, AGFI=.99) iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Likert tipinde geliştirilen ölçek maddeleri Asla =1, Nadiren=2, Bazen=3, Sıklıkla=4 ve Her zaman=5 olarak puanlanmıştır. Bu kapsamda ölçekten alınabilecek en yüksek puan 40, en düşük puan ise 8'dir. Ölçekten alınan puanların 40 ve bu puana

yakın olması ilgili ölçek maddeleri kapsamında öğretmenlerin görüşlerine göre okulda olumlu bir hata yönetimi kültürü olduğuna işaret etmektedir.

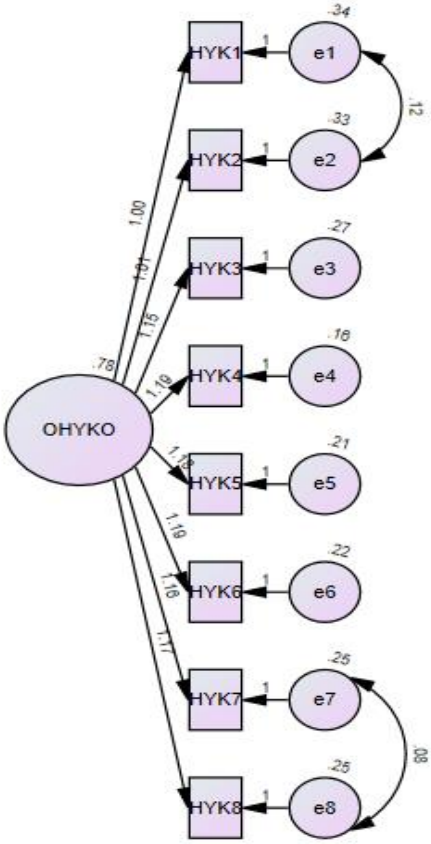
Bu çalışmada ayrıca, Kurum-Tiryakioğlu tarafından geliştirilen ve tek faktörlü olan okullarda hata yönetimi kültürü ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçekte güvenirlik için Cronbach Alpha katsayısı (0,90) olarak hesaplanmış ve bu çalışmada ise 0,97 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçek ve boyutlarına ilişkin Güvenirlik test sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	**Alt Boyutlar**	**Cronbach Alfa Değeri**	**Cronbach Alfa Güvenirlik Düzeyi**
OMYLÖÖ	Girişimcilik ve Etkili İletişim	.98	Yüksek güvenirlik
	Yeniliğe ve Değişime Açıklık	.98	Yüksek güvenirlik
	Farklılık	.86	Yüksek güvenirlik
	Toplam	**.99**	**Yüksek güvenirlik**
OHYKÖ	**Toplam**	**.97**	**Yüksek güvenirlik**

Tablo 8'de elde edilen güvenirlik analizi sonuçlarından tüm boyutlar için güvenilirliğin yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmektedir.

Okullarda Hata Yönetimi Kültürü ölçeği doğrulayıcı faktör analizi modeli şekil 2'de modelden elde edilen uyum istatistik değerleri Tablo 9'de verilmiştir.



Şekil 2. Okullarda Hata Yönetimi Kültürü Doğrulyıcı Faktör Analizi Modeli

Tablo 9. Okullarda Hata Yönetimi Kültürü Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan değer
NFI	0,95≤NFI≤1,00	0,90≤NFI≤0,95	0,981
CFI	0,97≤CFI≤1,00	0,95≤CFI≤0,97	0,986
GFI	0,90≤GFI≤1,00	0,85≤GFI≤0,89	0,955
RMSEA	0,00≤$RMSEA$≤0,05	0,05≤$RMSEA$≤0,10	0,087
$\chi 2/\mathrm{sd}$	0 <χ2/sd ≤ 2	2 ≤ χ2/sd ≤ 3	3,776

Şekil 2'te tek boyuttan oluşan okullarda hata yönetimi kültürü ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi modeli verilmiştir. Tüm maddelerin boyut üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Maddelere ilişkin standart regresyon katsayıları 0,833 ile 0,936 arasında değişmektedir.

Modelin uyumu için hesaplanan Normed fit index (NFI) değeri 0,981, Comparative fit index (CFI) değeri 0.986, Goodness-of-Fit Index (GFI) değeri 0,955, Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) değeri 0,087 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değerler neticesinde, modelin genel olarak iyi uyum değerleri içerisinde olduğu söylenebilir.

Ölçek boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri hesaplanmış ve sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Ölçek ve Alt Faktörlerinin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Ölçek	Faktör	N	En küçük değer	En büyük değer	X̄	Ss
OMYLÖÖ	Girişimcilik ve Etkili İletişim	366	1,00	5,00	3.52	1.0660
	Yeniliğe ve değişime açıklık	366	1,00	5,00	3.51	1.0837
	Farklılık	366	1,00	5,00	3.38	.9265
	Toplam	**366**	**1.00**	**5.00**	**3.50**	**1,0123**
OHYKÖ		**366**	**1,00**	**5,00**	**3.38**	**1.0199**

Tablo 10'da elde edilen özet istatistik değerleri incelendiğinde katılımcıların tüm boyutlara katılıyorum düzeyinde cevap verdiği söylenebilmektedir.

Testler yeterli görülmemiş ve ölçeklerin genel puanı ile faktörlerinin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Ölçek ve alt faktörlerinin basıklık ve çarpıklık değerlerine Tablo 11 'de yer verilmiştir.

Tablo 11. Ölçek ve Alt Faktörlerinin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

		Çarpıklık			Basıklık		
lçek	**Alt Boyutlar**	**f**	**İstatistik**	**Std. Hata**	**f**	**İstatistik**	**Std. Hata**
OMYLÖÖ	Girişimcilik ve Etkili İletişim	366	.251	.128	366	-1.211	.254
	Yeniliğe ve değişime açıklık	366	.264	.128	366	-1.189	.254
	Farklılık	366	.123	.128	366	-.826	.254
	Toplam	**366**	.246	.128	**366**	-1.183	.254
OHYKÖ		366	.123	.128	366	-1.095	.254

Tablo 11'de yer alan veriler incelendiğinde Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği genel puanı ve alt faktörleri ile Okullarda Hata Yönetimi Kültürü Ölçeği genel puanının çarpıklık ve basıklık değerleri-1.5 ile +1.5 aralığında olduğundan verilerin normal dağılım gösterdiği ifade edilebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013:87-88).

3.3.3. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Araştırmanın nitel kısmı için araştırmacı tarafından görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formundaki sorular Okul Müdürleri Liderlik Özelliği Ölçeğine paralel olarak hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme formu uzman görüşüne sunulmuş uzmanların geri dönütlerine göre form düzenlenmiştir. Görüşme formunda (Ek-4) okul yöneticilerine, yaratıcı lider özellikleri, okullarında yapılan hatalar, hataların kaynakları, sonuçları ve bunları nasıl yönettikleri hakkında sorular yöneltilmiştir.

3.3.4. İnandırıcılık

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik önemli iki temel ölçüt olarak kabul edilmektedir. Geçerlik kavramı araştırmanın doğruluğuna ışık tutmaktadır. Yapılan araştırmanın geçerli sayılabilmesi için konunun objektif olarak gözlemlenmesi gerekmektedir. Bu noktalara dikkat edildiğinde araştırmanın geçerliği sağlanmış olur (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak kullanılan yarı-yapılandırılmış görüşme formlarının kapsam geçerliği uzman görüşüne (4 alan uzmanı) sunulmuştur. Bu doğrultuda görüşme formuna son hali verilmiştir. Bu araştırmada geçerliği sağlamak için katılımcıların kişisel özelliklerinin ayrıntılı şekilde verilmesi, bütün çalışmayı değerlendirmek için harici bir okuyucu gibi yöntemler kullanılmıştır. Bu kapsamda katılımcıların kişisel bilgileri ayrıntılı şekilde sunulmuştur. Araştırmanın iç geçerliğini sağlamak maksadıyla çalışma grubunun yeterli sayıda seçilmesine özen gösterilmiştir (Merriam, 2013). Uygun ve yeterli katılım stratejisi doğrultusunda 14 katılımcı ile bulgular doyum noktasına

ulaştırılmıştır. İnandırıcılığı sağlamak için uzman incelemesi (Yıldırım ve Şimşek, 2008) ya da meslektaş değerlendirmesi kullanılmaktadır. Bu kapsamda araştırmacı bağımsız olarak görüşleri belirlemiş ve birlikte oluşturdukları temalar altında toplamıştır. Diğer taraftan araştırmanın aktarılabilirliğini sağlamak için de ayrıntılı betimleme ve amaçlı örneklem kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu araştırmada da bulgular doğrudan alıntılarla desteklenmiştir ve katılımcılar amaçlı örnekleme yönteminden ölçüt örnekleme ile belirlenmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verilerinin Edirne ili merkez ilçelerinde bulunan kamu ortaöğretim okullarından toplanabilmesi için Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden (Ek-5) ve Trakya Üniversitesi Etik Kurulu'ndan (Ek-6) gerekli izin alınmıştır. Bu çalışma kapsamında toplanan nicel veriler çözümlenme sürecinde SPSS (sosyal bilimler için istatistik paket programı) kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle araştırmada evreni oluşturan öğretmenlerin demografik özellikleri, kişisel ve meslekleri ile ilgili genel bir değerlendirme yapmak için yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Evreni oluşturan öğretmenlerin değişkenler arasındaki ilişkilerini ölçmek için ise korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyonda +1 değeri pozitif yönde yüksek bir ilişkiyi ifade ederken -1 ise negatif yönde yüksek bir ilişkiyi ifade etmektedir. Korelasyonun 0 olması ise herhangi bir ilişki olmadığını ifade eder. Korelasyon katsayısı 0.70'ten büyük ise "*yüksek"* düzeyde, 0.30- 0.70 arasında ise *"orta"* düzeyde ve 0.30'dan düşük ise *"zayıf"* bir ilişki olduğu söylenebilir (Büyüköztürk vd., 2000).

Bu araştırmanın nitel verileri ortaöğretim kurumlarında görev yapan 14 okul yöneticisinden bireysel görüşme yoluyla sağlanmıştır. Edirne merkez ilçesinde kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilere yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular sorulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorulara verilen yanıtlar ses kayıt cihazı aracılığı ile kayıt altına alınmıştır. Araştırmada veriler betimsel olarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Bu durumda öncelikle görüşmeler dijital ortamdan yazılı ortama aktarılmış daha sonra bu veriler sorulan sorulara ve

çalışmanın amacına göre düzenlemiştir. Araştırma verilerini açıklayan kavramlar ve ilişkilere ulaşmak amacıyla içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Bu teknikle görüşme ya da diğer belge ve belgelerin içeriğinden yola çıkarak veriler kodlanıp kategoriler oluşturulmaktadır (Merriam, 2013, 195).

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen verilere uygulanan istatistik analiz sonuçları yer almaktadır. Bulgular araştırmanın alt amaçları temelinde başlıklar altında sunulmuştur.

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ‘‘Girişimcilik ve Etkili İletişim, Yeniliğe ve Değişime Açıklık, Farklılık alt boyutlarında sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik ve Etkili İletişim Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin girişimcilik ve etkili iletişim alt boyutu ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin Girişimcilik ve Etkili İletişim Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Maddeler	Ort.	Ss
1	Çatışmaları yapıcı şekilde çözer.	3,51	1,193
2	Özgürce soru sorulabilecek bir ortam hazırlar.	3,64	1,159
3	Yönetim sürecinde iletişim kanallarını etkili bir şekilde kullanır.	3,54	1,167
4	Öğretmenlere destekleyici eleştiriler sunar.	3,51	1,134
5	Yaptığı çalışmalarda eleştiriye açıktır.	3,22	1,461
6	Öğretmenleri eğitim sürecine daha coşkulu katılmaları yönünde özendirir.	3,52	1,155
7	Karşılaştığı belirsizliklere tolerans gösterebilir.	3,52	1,160
8	Okula fayda sağlayacak konularda girişimci davranır.	3,56	1,216
9	Gerektiğinde olaylara mizahi bakabilir.	3,77	1,078
10	Hata ve yanlışlardan yeni bilgiler öğrenebileceğini düşünür.	3,54	1,153
11	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışır.	3,48	1,188
12	Girişimde bulunurken hata yapmaktan korkmaz.	3,38	1,230
13	Okulda başkaları tarafından çılgınca karşılanabilecek aktivitelere yer verir.	3,12	1,183
14	Okulda ortaya çıkan problemlere ilişkin ilginç çözüm önerileriyle herkesi şaşırtır.	3,19	1,195
	Boyut Ortalaması	3,46	1,190

Tablo 12'ye göre öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin alt boyutu olan girişimcilik ve etkili iletişim alt boyutuna ilişkin ortalamalar incelendiğinde boyut ortalamasının 3,46 olduğu görülmektedir. Öğretmenler bu boyutta en çok okul müdürlerinin ''Gerektiğinde olaylara mizahi bakabilir''(Ort.=3,77) olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerine göre yine bu boyut kapsamında bakıldığında ''Özgürce soru sorulabilecek ortamı hazırlar'' (Ort.=3,64) en yüksek düzeyde katıldıkları 2. görüş olmuştur. ''Okula fayda sağlayacak konularda girişimci davranır'' ifadesi okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin girişimcilik ve etkili iletişim alt boyutunda öğretmenler tarafından yüksek katılım gösterilen olarak sıralamada 3.olarak yerini almıştır.Bu maddelere yüksek katılım sağlanmasının muhtemel nedenlerinden bir tanesi öğretmenler tarafından okulda meydana gelen kriz anında okul müdürleri rahat ve esnek görünüyor olarak değerlendirilmiş olmasıdır. Mizah yeteneği okul ortamında diğerlerine göre daha fark edilir gözlemlenebilir yaratıcı liderlik özelliğidir şeklinde yorumlamak mümkündür.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin girişimcilik ve etkili iletişim alt boyutunda en düşük düzeyde katılım sağladıkları görüş ise ''Okulda başkaları tarafından çılgınca karşılanabilecek aktivitelere yer verir''ifadesi olmuştur. Öğretmenlerin gözünden okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin girişimcilik ve etkili iletişim boyutu kapsamında düşük düzeyde katılım gösterdikleri diğer maddeleri sıralayacak olursak 2. görüş ''Okulda ortaya çıkan problemlere ilişkin ilginç çözüm önerileriyle herkesi şaşırtır.''olurken 3. düşük düzeyde katılım gösterdikleri fikir de ''Yaptığı çalışmalarda eleştiriye açıktır'' olduğunu söylemek mümkündür. Gelenekselleşen sürekli gözlemlenen davranış ve olaylar içerisinde bunların görülmediğini söylemek mümkündür. Sıradışı çözüm önerilerinin nadir sunulduğu düşünülür. Öğretmenler bu tür davranışları yönetimsel açıdan bulundukları okula uygun bulmamaktadır. Okul müdürlerinin de yine bu tür yaratıcı farklı olağandışı uygulamalara sıklıkla başvurmuyor olduklarını söylemek yerinde olacaktır.

Tablo 12'de yer alan veriler doğrultusunda öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinden girişimcilik ve etkili iletişim alt

boyutuna yönelik genel katılım düzeyinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. En çok katılım sağladıkları ve en az katılım gösterdikleri maddelere baktığımızda öğretmenlerin okul müdürlerinin mizah ve esneklik gibi özelliklerini daha görünür bulduklarını, buna karşın sıradışı alışılmadık uygulamaların okul ortamlarında daha az görüldüğünü göstermektedir. Okul müdürlerinin farklı çözüm yolları kullanmaları hata yönetim süreci içerisinde yaratıcı liderlik özellikleri açısından önem arz ediyor olsa da öğretmenlere göre sınırlı kaldığı görülmüştür. Özellikle sıradışı alışılmadık herkesi şaşırtan şeklinde yorumlayabileceğimiz davranışların düşük puan almış olmasını öğretmenlerin gözünden alışılmışın dışı görüldüğü için desteklenmediği düşünülmektedir. Okul müdürleri yaratıcı liderlik özellikleri kapsamında kullandıkları gelenekselleşen uygulamalar ile yenilikçi alışılmamış davranışlar arasında bağlantı kurmalarının gerekli olduğunu söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin Yeniliğe ve Değişime Açıklık Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin yenilik ve değişime açıklık alt boyutu ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin Yenilik ve Değişime Açıklık Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Maddeler	Ort.	Ss
1	Kendisine sunulan her türlü fırsatı değerlendirir.	3,53	1,174
2	Değişen koşullara hızla uyum sağlar.	3,56	1,180
3	Okulun amaçlarına ulaşmasında yaratıcı yollar geliştirir.	3,51	1,218
4	Değişim için yeni yollar ortaya koyar.	3,52	1,179
5	Karşılaştığı alışılmamış fikirleri değerlendirir.	3,45	1,157
6	Özgün çalışmalarda öğretmenlerin bir yardımcısıdır.	3,54	1,183
7	Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında esin kaynağıdır.	3,43	1,179
8	Okulda eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin farklı uygulamaları destekler.	3,54	1,215
9	Eğitim öğretim sürecinde karşılaştığı problemleri farklı şekilde ele alır.	3,51	1,158
10	Hayalleri yaşama geçirecek fırsatlar yaratır.	3,43	1,198
11	Engellerin üstesinden gelecek yaratıcı düşünceler ortaya koyar.	3,47	1,202
	Boyut Ortalaması	3,49	1,185

Tablo 14'e göre öğretmenlerin görüşlerine okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri boyutunun yenilik ve değişime açıklık alt boyutuna ilişkin görüşleri incelendiğinde madde ortalamalarının birbirine yakın olduğunu söylemek mümkündür. Öğretmenlerin görüşlerine göre yüksek düzeyde katılım gösterilen madde ''Değişen koşullara hızla uyum sağlar.''olarak görülmektedir. Öğretmenlerce okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri boyutunun yeniliğe ve değişime açıklık alt boyutunda okul müdürlerinin en çok değişen koşullara hızla uyum sağladığı belirtilmiştir. ''Özgün çalışmalarda öğretmenlerin bir yardımcısıdır.'' (Ort.=3,54) ve

''Okulda eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin farklı uygulamaları destekler.''(Ort.=3,54) maddelerine de yine öğretmenler yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu iki fikrin 2.sırayı paylaşmakta olduğu ile birlikte okul müdürlerinin özgün çalışmalarda kendilerine yardımcı olduğu aynı zamanda eğitim öğretim faaliyetlerinde farklı uygulamaları destekledikleri de öğretmenlerce ifade edilmektedir. 3.sırada ''Kendisine sunulan her fırsatı değerlendirir'' maddesi de öğretmenlerce yüksek katılım gösterilen maddeler arasında yerini almıştır.

Tablo 13'e göre öğretmenlerin genel olarak okul müdürlerinin yenilik ve değişime açıklık hakkında olumlu bir tutum sergilediklerini düşündüklerini söylemek mümkündür. Özellikle değişen koşullara hızla uyum sağladıkları ifadesine yüksek düzeyde katılım göstermiş olmaları okul müdürlerinin esnek ve değişime açık bir liderlik anlayışına sahip olduklarını gösterir. Okul müdürlerinin özgün çalışmalarda öğretmenlere destek olması ve farklı uygulamaları teşvik ediyor oluşları öğretmenler tarafından olumlu değerlendirilmiş olup, bu durum öğretmenlerin müdürlerinin destekleyici davranışlarını daha çok fark ediyor olduklarını göstermektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin yenilik ve değişime açıklık alt boyutuna ilişkin düşük düzeyde katılım gösterdikleri madde ise ''Hayalleri yaşama geçirecek fırsatlar yaratır'' ifadesi olmuştur. ''Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında esin kaynağıdır'' ifadesi de yine aynı ortalamaya sahip olmakla öğretmenlerce diğer maddelere oranla daha az katılım gösterilmiştir şeklinde söylemek mümkündür. ''Karşılaştığı alışılmamış fikirleri değerlendirir. 'ifadesini de yine

öğretmenlerce en düşük düzeyde katılım gösterilen maddeler sıralandığında 3.sırada olarak söylemek mümkün olur.

Daha düşük katılım sağlanan maddelere baktığımızda daha çok soyut düzeydeki liderlik becerileri olduğu görülmektedir.Öğretmenlerin bu tarz soyut becerileri her zaman doğrudan gözlemleyememiş olduklarını söylemek mümkündür.Soyut beceriler, somut beceriler kadar gözle görülür değildir.Okul müdürlerinin alışılmamış fikirleri değerlendirmeleri hakkında da yine öğretmenler müdürlerinin bu konudaki tutumlarını net stabil gözlemleyememiş olabilir şeklinde söylemek mümkündür.

Tablo 13'e göre öğretmenlerin görüşleri kapsamında okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinden olan yenilik ve değişime açıklık alt boyutu bağlamında genel katılım düzeyinin orta, yükseğe yakın seyrettiğini söylemek gerekir. Yüksek katılım gösterilen maddeler göstermektedir ki; okul müdürleri çevresel değişimlere karşı esnek ve uyum sağlayıcı bir tutum takınmıştır. Okulda farklı uygulamaları destekleri maddesine gösterilen yüksek katılım ise bize okul müdürlerinin öğretmen merkezli destekleyici bir anlayışı benimsediğini göstermektedir. Katılım düzeyinin düşük olduğu maddelere baktığımızda ise okul müdürlerinin bu tür davranışları sergileme yeterli olmadıklarını göstermektedir. Okul müdürleri yaratıcı liderlik özellikleri bağlamında yenilikleri sadece uygulama şeklinde değil planlama kısmında da aktif kullanmaları yerinde olacaktır şeklinde söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin Farklılık Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin farklılık alt boyutu ile ilgili görüşlerinin aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin Farklılık Alt Boyutuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Maddeler	Ort.	Ss
1	Farklılıklara karşı saygılıdır.	3,61	1,138
2	Farklı fikirlerle gündeme gelmekten hoşlanır.	3,62	1,116
3	Kendi gündemini kendisi oluşturur.	3,68	1,017
4	Çevresindekilerden farklı düşünür.	3,52	1,025
	Boyut Ortalaması	3,60	1,074

Tablo 14 ‘e göre okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin farklılık alt boyutu incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre ortalamaların yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle okul müdürleri yaratıcı liderlik özelliklerinden yararlanmaktadırlar. Öğretmenlerin bu boyutta görece en fazla katılım gösterdiği fikirler;‘’Kendi gündemini kendisi oluşturur’’(Ort.=3,68), ‘‘Farklı fikirlerle gündeme gelmekten hoşlanır.’’(Ort.=3,62) ve ‘‘Farklılıklara karşı saygılıdır’’ (Ort.=3,61) olarak sıralanmaktadır. Buradan yola çıkılarak öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çoğunun kendi gündemlerini kendilerinin oluşturduğu kanısına varılmaktadır.

Öğretmenlerin görüşlerine göre en az katıldıkları görüş ise ‘’Çevresindekilerden farklı düşünür’’(Ort.=3,52) ifadesi olmuştur. Buna dayanarak okul müdürlerinin bulundukları çevrelerindeki insanlardan farklı düşünmedikleri söylenebilir.

Tablo 14’e göre öğretmenlerin görüşleri doğtultusunda okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri kapsamında farklılık alt boyutuna ilişkin tutumları genel anlamda olumludur.Madde ortalamaları orta -yüksek düzeyde seyretmiştir.Yüksek düzeyde katılım gösterdikleri maddeleri, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından; bağımsız düşünebilen yeniliğe açık ve farklılığa saygı duyan yaratıcı liderler olarak algılandığını söylemek mümkündür.Buna karşın çevresindekilerden farklı düşünür ifadesine daha düşük katılım gösterilmiş olmasını okul müdürlerinin her zaman net biçimde gelenekselin dışına çıkan fikirler ortaya koymadıklarını göstermektedir şeklinde yorumlamak mümkündür.Okul müdürleri yaratıcı liderlik özelliklerini

güçlendirmek adına özgün düşünceler üretip bunları bulundukları okul ortamına yansıtabilmeleri hususunda desteklenmelidir.

Okullarda Hata Yönetim Kültürüne İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin hata yönetim kültürüne ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, analiz sonuçları Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15. Okullarda Hata Yönetim Kültürüne İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Maddeler	Ort.	Ss
1	Okul yönetimi yaptığı hataları kabul eder.	3,25	1,060
2	Okul yönetimi yapılan hataların farkındadır.	3,30	1,061
3	Okul yönetimi yapılan hataların altında yatan hataların sebeplerini araştırır.	3,33	1,146
4	Okul yönetimi hatalardan çıkardığı dersleri eğitim öğretim işlerinin sürekliliğini sağlamak için kullanır.	3,48	1,127
5	Okul yönetimi yapılan hataların tekrarlanmaması için gerekli tedbirleri alır.	3,50	1,141
6	Okul yönetimi öğretmenleri ilgilendiren hataları nasıl telafi edeceğini bilir.	3,42	1,153
7	Okul öğretmenleri hatalarla baş etme konusundaki deneyimlerini paylaşmaları için teşvik eder.	3,40	1,142
8	Okul yönetimi yapılan hataların yaygınlığına göre öğretmenlere eğitim desteği sunar.	3,34	1,149
	Boyut Ortalaması	3,37	1,122

Tablo 15'e göre okul müdürlerinin okullarda hata yönetimi kültürlerine ilişkin öğretmenlerin en çok katıldıkları maddeler sırası ile ''Okul yönetimi yapılan hataların tekrarlanmaması için gerekli tedbirleri alır''(Ort.=3,50), ''Okul yönetimi hatalardan çıkardığı dersleri eğitim öğretim işlerinin sürekliliğini sağlamak için kullanır''(Ort.=3,48) ve ''Okul yönetimi öğretmenleri ilgilendiren hataları nasıl telafi edeceğini bilir''(Ort.=3,42) şeklindedir. Öğretmenlerin en fazla katıldığı ifade; okul yönetiminin yapılan hataların tekrarlanmaması için gerekli tedbirleri aldığı yönündeki görüş olmuştur.

Somut ve görünür uygulamalara dayanan olaylar olduğu için öğretmenler tarafından daha kolay gözlemlenmiştir. Okul yönetiminin çözüm odaklı ve proaktif

yaklaşımı öğretmenler üzerinde olumlu izlenim bırakmıştır şeklinde söylemek mümkündür.

Öğretmenlerce bu boyutta en düşük düzeyde katılınan ifadeleri ise şöyle sıralamak mümkündür; ‘’Okul yönetimi yaptığı hataları kabul eder’’(Ort.=3,25), ‘’Okul yönetimi yapılan hataların farkındadır’’(Ort.=3,30).ve ‘‘Okul yönetimi yapılan hataların altında yatan hataların sebeplerini araştırır’’(Ort.=3,33).

Hataların kabulü ve farkındalık gibi ifadeler yöneticilerin öz eleştiri yapma kabiliyetini sorguladığından öğretmenler bu konuda temkinli yaklaşmış olabilir. Bazı yöneticilerin hatalarını kabul etmekten kaçındıkları da düşünülebilir. Bu tür tutum ve davranışlar kişilik özellikleri temelli olduğundan dolayı okuldan okula da farklılık göstermektedir. Bu da öğretmenlerin görüşlerine göre ortalamada daha düşük katılım çıkmış olmasına zemin hazırlamıştır.

Somut eylemlerle hata yönetimi (ders çıkarmak, önlem almak) gibi uygulamalardaha kolay gözlemlendikleri için ve doğrudan etkisi olduğu için daha yüksek düzeyde katılım görülmüştür. Öz eleştiri içsel farkındalık gerektiren durumlarsa daha az görünür olduğundan ve yöneticilerin kişisel tutumlarına bağlı değişiklik gösterdiği için daha düşük düzeyde katılım görülmektedir.

Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri ile Hata Yönetimi Kültürü Arasındaki İlişki Öğretmenlerin Görüşlerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile hata yönetim kültürü arasındaki ilişki kapsamında öğretmenlerin görüşleri cinsiyet, branş, okul türü ve eğitim durumu bağımsız değişkenlerine göre incelenmiş ve fark analizi bulguları değişkenlere ilişkin başlıklar altında sunulmuştur.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarda hata yönetim kültürüne ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine ilişkin anlamlı bir fark olmadığı t-testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 16 'da yer almaktadır.

Tablo 16. Cinsiyete göre boyut ortalamaları arasındaki farklılığa ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları

Değişken	Gruplar	N	X̄	Ss	t-testi sd	t	p
Girişimcilik ve Etkili İletişim	Kadın	218	3.51	3.035	364	.274	.784
	Erkek	148	3.54	3.098			
Yeniliğe ve değişime açıklık	Kadın	218	3.50	3.867	364	.167	.868
	Erkek	148	3.52	3.493			
Farklılık	Kadın	218	3.33	1.308	364	1.190	.235
	Erkek	148	3.45	1.284			
OHYKÖ	Kadın	218	3.35	7.428	364	.547	.584
	Erkek	148	3.41	7.250			

Tablo 16'ya göre; Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri ölçeği genel puanı ve faktörleri olan girişimcilik ve etkili iletişim, yeniliğe ve değişime açıklık ile farklılık faktörlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($t(364)=357$, $t(364)=274$, $t(364)=167$, $t(364)=1.190$; $p>.05$). Okul hata yönetimi kültürü ile cinsiyet arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür ($t(364)=547$; $p>.05$).

Okul ortamında bayan ve erkek öğretmenler okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri davranışlarını ve hata yönetimi yaklaşımlarını cinsiyetlerinden bağımsız olarak aynı okul yönetimi ile karşı karşıya olduklarından dolayı ortak şekilde benzer beklenti ve algılarla değerlendirmişlerdir. Cinsiyetin okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile hata yönetimi kültürü arasındaki ilişki üzerinde belirleyici bir değişken olmadığını söylemek mümkündür.

Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile hata yönetim kültürüne ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği One Way Anova testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17. Branş Türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan yapılan One Way Anova testi sonuçları

Değişken	Gruplar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	η^2
Girişimcilik ve Etkili İletişim	Sözel Alan Yabancı Dil Meslek Bilgisi Dersleri Sayısal Alan	Gruplar arası	6.240	3	2.080	1.843	.139	
		Gruplar içi	408.527	362	1.129			
		Toplam	414.767	365				
Yeniliğe ve değişime açıklık	Sözel Alan Yabancı Dil Meslek Bilgisi Dersleri Sayısal Alan	Gruplar arası	5.885	3	1.962	1.680	.171	
		Gruplar içi	422.738	362	1.168			
		Toplam	428.623	365				
Farklılık	Sözel Alan Yabancı Dil Meslek Bilgisi Dersleri Sayısal Alan	Gruplar arası	.829	3	.276	.320	.811	
		Gruplar içi	312.512	362	.863			
		Toplam	313.341	365				
OHYKÖ	Sözel Alan Yabancı Dil Meslek Bilgisi Dersleri Sayısal Alan	Gruplar arası	4.659	3	1.553	1.499	.214	
		Gruplar içi	374.981	362	1.036			
		Toplam	379.640	365				

Tablo 17'de görüldüğü üzere okul müdürlerinin yönetici liderlik özellikleri ile okul hata yönetimi kültürünün okul alan türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre; Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik ölçeği genel puanı ile girişimcilik ve etkili iletişim, yeniliğe ve değişime açıklık, farklılık faktörleri ile okul hata yönetimi kültürü ölçeği sonuçlarında

anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (**$F_{(3-362)}$ =1.843; $F_{(3-362)}$ =1.680; $F_{(3-362)}$ =.320; $F_{(3-362)}$ 1.574, $F_{(3-362)}$ 1.499; p>.05)**.

Bu bulgular göstermektedir ki öğretmenlerin branş farklılıklarının okul müdürlerinin liderlik algıları ve okul hata yönetimi kültürü üzerindeki etkisi sınırlıdır. Tüm branş grupları okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerini ve hata yönetim kültürü yaklaşımını benzer şekilde algılamaktadır. Bu da okulun içerisinde tutarlı bir okul yönetim kültürünün olduğunu gösterir.

Görev Yapılan Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile okullarda hata yönetim kültürlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin görev yapılan okul türü değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediği One-Way Anova Testi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 18 ‘de gösterilmiştir.

Tablo 18. Görev Yapılan Okul Türüne Göre Boyut ortalamaları Arasındaki Farklılığa İlişkin One-Way Anova Testi Sonuçları

Değişken	Gruplar	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Girişimcilik ve Etkili İletişim	Fen Lisesi Sosyal Bilimler Lisesi Anadolu Lisesi Meslek Lisesi	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	17.263 397.504 414.767	3 362 365	5.754 1.098	5.240	.001
Yeniliğe ve değişime açıklık	Fen Lisesi Sosyal Bilimler Lisesi Anadolu Lisesi Meslek Lisesi	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	19.087 409.536 428.623	3 362 365	6.362 1.131	5.624	.001
Farklılık	Fen Lisesi Sosyal Bilimler Lisesi Anadolu Lisesi Meslek Lisesi	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	4.442 308.899 313.341	3 362 365	1.481 .853	1.735	.159
OHYKÖ	Fen Lisesi Sosyal Bilimler Lisesi Anadolu Lisesi Meslek Lisesi	Gruplar arası Gruplar içi Toplam	14.454 365.186 379.640	3 362 365	4.818 1.009	4.776	.003

Tablo 18‘e göre okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile okul hata yönetimi kültürünün okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan yapılan One Way Anova testi sonuçlarına göre; Okul müdürlerinin yönetici liderlik

ölçeği genel puanı ile girişimcilik ve etkili iletişim, yeniliğe ve değişime açıklık faktörleri ile okul hata yönetimi kültürü ölçeği sonuçlarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (**$F_{(3-362)}$ =4.794; $F_{(3-362)}$ =5.240; $F_{(3-362)}$ =5.624; $F_{(3-362)}$ =4.776, p<.05)**. Anlamlı farklılık görülen girişimcilik ve etkili iletişim, yenile ve değişime açıklık, okul merkezli yönetici liderlik özellikleri ölçeği genel puanı ve hata yönetimi kültürü ölçeği genel puanında görülen anlamlı farklılığın kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılacak olan post-hoc testine karar verebilmek Levene testi yapılmış ve varyansların eşit dağılıp dağılmadı kontrol edilmiştir. Levene testi sonuçlarına göre farklılık görünen değerlerin tamamından varyansın homojen dağılmadı görülmüştür **(p<. 05).** Varyansların homojen dağılmaması sebebiyle Welch testi uygulanmıştır.

Tablo 19. Welch Test Sonuçları

Faktör	Homojenlik testi	İstatistik	Sd1	Sd2	p	Fark
Girişimcilik ve Etkili İletişim	Welch	5,323	3	97,581	,002	**1-2** **1-4**
Yeniliğe ve değişime açıklık	Welch	5,964	3	97,392	,001	**1-2** **1-3** **1-4**
OHYKÖ	Welch	5,409	3	97,969	,002	**1-2** **1-4**

1: Fen Lisesi, 2: Sosyal Bilimler Lisesi, 3: Anadolu Lisesi, 4: Meslek Lisesi

Tablo 19'deki gibi yapılan Welch testi sonuçlarına göre Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ölçeği genel puanı, girişimcilik meskeni iletişim faktörü, yeniliğe ve değişime açıklık ve okul hata yönetimi kültürü ölçeği ile okul türü arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Varyansın eşit dağılmaması sebebiyle posta testlerinden games howell çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Games Howell çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre OMYLÖ ölçeğinin Girişimcilik ve etkili iletişim faktöründe Fen Lisesi müdürleri ile sosyal bilimler lisesi ve Meslek lisesi müdürleri arasında fen lisesi müdürleri lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yeniliğe ve değişime açıklık faktöründe yapılan analizlerde Fen lisesi müdürleri ile sosyal bilimler lisesi, Anadolu lisesi ve meslek lisesi müdürleri arasında fen lisesi müdürleri lehine anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ölçeği genel puanına göre Fen lisesi müdürleri ile sosyal

bilimler ve meslek lisesi müdürleri arasında fen lisesi müdürleri lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Okul hata yönetimi kültürü ölçeğinde Fen lisesi müdürleri ile sosyal bilimler ve meslek lisesi müdürleri arasında fen lisesi müdürleri lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre okul müdürlerinin ‘’girişimcilik ve etkili iletişim ‘’ becerilerine dair algılarında anlamlı farklılık olması bazı okul türlerinde çalışan öğretmenlerin okul müdürlerini daha girişimci ve etkili iletişim kuran olarak gördüklerini söylemek mümkündür.Okul türlerine göre ‘’yeniliğe ve değişime açıklık ‘’ Fen Lisesi öğretmenleri tarafından daha yüksek algılanırken Meslek Lisesi öğretmenleri tarafından daha düşük algılanmıştır.Sonuç olarak girişimcilik ve etkili iletişim ,yeniliğe ve değişime açıklık,hata yönetimi kültürü açısından anlamlı farklılık görülürken farklılık boyutunda okul türleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.Bu da bize okul türüne göre müdür algılarının değiştiğini gösterir.Akademik düzeyi yüksek olan okullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerini daha yenilik ve değişime açık ,etkili iletişim kuran bireyler olarak algılaması mümkündür.

Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile okulda hata yönetim kültürü sürecinde eğitim düzeyi değişkenine ilişkin öğretmen görüşlerinin anlamlı bir fark gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 20’ de sunulmuştur.

Tablo 20. Eğitim Düzeyine Göre Boyut ortalamaları Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi Test Sonuçları

Değişken	Gruplar	N	X̄	Ss	t-testi sd	t	p	η^2
Girişimcilik ve Etkili İletişim	Lisans Lisansüstü	301 65	3,4884 3,6912	1,07058 1,03626	364	-1.393	.164	
Yeniliğe ve değişime açıklık	Lisans Lisansüstü	301 65	3,4766 3,6476	1,08756 1,06230	364	-1.154	.249	
Farklılık	Lisans Lisansüstü	301 65	3,3920 3,3115	,93562 ,88723	364	.635	.526	
OHYKÖ	Lisans Lisansüstü	301 65	3,3480 3,5096	1,02090 1,01221	364	-1.159	.247	

Tablo 20'ye göre okul müdürlerinin Yönetimsel Liderlik Özellikleri ölçeği genel puanı ve faktörleri olan girişimcilik ve etkili iletişim, yeniliğe ve değişime açıklık ile farklılık faktörlerinde eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir (**$t_{(364)}$= -1.096, $t_{(364)}$= -1.393, $t_{(364)}$= -1.154, $t_{(364)}$= .635; p>.05)**. Okul hata yönetimi kültürü ile eğitim düzeyi arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür **($t_{(364)}$= -1.159; p>.05**).

Eğitim düzeyi yükseldikçe öğretmenlerin yaratıcı liderlik özellikleri ve hata yönetimi kültürüne dair tutumlarında belirgin bir değişim gözlenmemektedir.

Yaratıcı Liderlik Özellikleri İle Hata Yönetim Kültürü Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile hata yönetim kültürü arasındaki ilişkinin nasıl olduğu boyutlararası ilişkilerin testi Tablo 21' de gösterilmiştir.

Tablo 21. Boyutlararası İlişkilerin Testi

	(1)	(2)	(3)	(4)
Girişimcilik ve Etkili İletişim (1)	1	.960**	.704**	.860**
Yeniliğe ve değişime açıklık (2)		1	.723**	.858**
Farklılık (3)			1	.659**
OHYKÖ (4)				1

Tablo 21 'de görüldüğü gibi araştırmada ölçeklerin ve alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi için Korelasyon katsayısı hesaplaması yapılmıştır. Korelasyonda +1 değeri pozitif yönde yüksek bir ilişkiyi ifade ederken -1 ise negatif yönde yüksek bir ilişkiyi ifade etmektedir. Korelasyonun 0 olması ise herhangi bir ilişki olmadığını ifade eder. Korelasyon katsayısı 0.70'ten büyük ise "*yüksek"* düzeyde, 0.30- 0.70 arasında ise *"orta"* düzeyde ve 0.30'dan düşük ise *"zayıf"* bir ilişki olduğu söylenebilir (Büyüköztürk vd., 2000). Bu bağlamda değerlendirdiğimizde yaratıcı liderlik özelliklerinin girişimcilik ve etkili iletişim alt boyutunda hata yönetim kültürü arasındaki ilişki hakkında yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yeniliğe ve değişime açıklık alt boyutunda da yine hata yönetim kültürü arasında

yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Farklılık boyutu ile hata yönetim kültürü arasındaki ilişkinin ise orta düzeyde bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir.

Okul müdürü ne kadar yaratıcı, girişimci ve değişime açık olursa okulun hata yönetim kültürü de o kadar gelişmiş olur. Yaratıcı liderlik özellikleri öğretmenlerin hata yapmaktan korkmadığı, hataları gelişim fırsatı olarak gördüğü bir okul iklimi yaratılmasını doğrudan desteklemektedir.

Nitel Bulgular

Bulgular araştırmanın amaçları doğrultusunda incelenmiştir. İlk olarak katılımcılara hatanın tanımı sorulmuştur. Okul yöneticilerinin tamamı hatayı kasıtlı olmayan, kurumun işleyişini bozan olaylar olarak tanımlamışlardır. Bu doğrultuda içerik analizi sırasında, görüşme sorularına verilen yanıtlardan temalar oluşturulmuştur. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre temalara ve kategorilere ilişkin ayrıntılar Tablo 22'de gösterilmektedir.

Tablo 22. Temalar ve Kategoriler

Temalar	Kategoriler
Okulda Karşılaşılan Hatalar	İletişim Hataları Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan Hatalar Mali Kaynakların ve Fiziki İmkanların Kullanımıyla İlgili Hatalar Bürokratik İş ve İşlemlerle İlgili Hatalar
Hataların Kaynakları	Sorumluluk Bilincinin Oluşmaması İşe Önem Göstermeme İdare ve Çalışan Arasındaki İletişim Eksikliği
Hata Yönetiminde Kullanılan Strateji	İletişim Sosyal Medya Dilek-Şikâyet Kutusu Anket
Hataların Sonuçları	Okul İkliminin Bozulması İşgücü ve Zaman Kaybı Eğitim Kalitesinde Düşme Yaptırımda Bulunma
Hata Yönetiminde Kullandıkları Yaratıcı Liderlik Özellikleri	Girişimcilik Etkili İletişim Kurabilme Proaktiflik Risk Alabilme Yenilik ve Değişime Açıklık İşbirliğine Açıklık Yaratıcı Düşünceye Sahip Olabilme

Tablo 22'de görüldüğü üzere bu çalışmada altı tema bulunmaktadır. Temaların altında beyan edilen fikirlerden yola çıkarak alt temalar oluşturulmuştur. Bu temalar ve alt temalar modelde özetlendikten sonra betimsel bir anlatımla yorumlanmıştır. Katılımcılardan (yöneticilerden) doğrudan alıntı yapılan görüşlere italik biçimde yer verilerek katılımcıları belirten kodlar parantez içinde sunulmuştur.

Okulda karşılaşılan hataların neler olduğu sorulduğunda ise okul yöneticileri iletişim hataları, kişilik özelliklerinden kaynaklı hatalar, idare ile zayıf iletişim kurma, mali kaynakların ve fiziki imkanların kullanımıyla ilgili hatalar, bürokratik iş ve işlemlerle ilgili hatalar, eğitim öğretim sürecinde yapılan hatalar, personelin davranışlarından kaynaklı hatalar, iş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılan hatalar olarak belirtmişlerdir. Yöneticiler tarafından okulda karşılaşılan hatalara ilişkin katılımcı görüşleri Tablo 23'te gösterilmektedir.

Tablo 23. Okulda Karşılaşılan Hatalar

Kategoriler	**Katılımcı Görüşleri**
İletişim Hataları	K12- *"Geri bildirim alamadığım konuşmalarda anlaşıldığını düşündüğüm pek çok husus atlanmış olabiliyor."*
Kişilik Özelliklerinden Kaynaklı Hatalar	K4- *"Genel anlamda öğretmen arkadaşların idare ile iletişimi güçlü olmakla birlikte henüz adapte olamamış öğretmen arkadaşlar ile iletişim zayıf olduğunda öğrenci işlerinde birtakım aksaklıklar meydana gelebiliyor."*
Yönetim ile Zayıf İletişim Kurma	K1- *"Yaş itibari ile birtakım fiziksel yetersizlikler sebebi ile hatalar yapılabiliyor."*
Mali Kaynakların ve Fiziki İmkanların Kullanımıyla İlgili Hatalar	K3-"*Pansiyonlu okullarda okul bütçesi yönetimi diğer okullara göre daha zahmetli olduğundan birtakım hatalar yapıyoruz."*
Bürokratik İş ve İşlemlerle İlgili Hatalar	K2- *"Mezuata tam hakim olamadığımız hususlarda açıp baktığımızda böyle değilmiş dediğimiz oluyor."*
Eğitim Öğretim Sürecinde Yapılan Hatalar	K6-"*Eğitim ile ilgili güncel gelişmeler takip edilmediğinde hedefimize ulaşma noktasında zorlanıyoruz."*
Personelin Davranışlarından Kaynaklı Hatalar	K10-'*'İnsandan çok yapılması gereken görevleri önemsediğimizde karşı tarafın motivasyonunu da yok ediyoruz.''*
İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Yapılan Hatalar	K14-*"Zemin kayganlığı olan katta öğrencinin düşmesini örnek verebilirim uyarı levhasını koymayı unutmuşuz."*

Tablo 23'te görüldüğü üzere yöneticiler tarafından okulda karşılaşılan hatalar belirtilmiştir. İletişim hataları olarak durumu belirten katılımcı (K13)' e bu hataların sebepleri sorulduğunda yine aynı katılımcı (K13) ''İşlerine yeterince özen göstermediklerinde düşünüyorum.'' Diyerek bunun sonucunda deneyim kazanıldığını vurgulamıştır.

Okulda yapılan hatalardan bir diğeri ise bürokratik iş ve işlemlerle ilgili hatalardır. Aşırı prosedürcü olmak, mevzuat ve bürokratik işleri bilmemek, eksik ve yanlış yapmak, bürokratik iş ve işlemlere aşırı zaman ayırmak, yasal gücü yanlış kullanmak gibi olan hataları bu sınıfta toplayabiliriz. Bu kapsamda bir katılımcı (K2) "Yönetmelik ana çerçeveyi çizmiş bazı uygulamalara yönelik fakat kapsam ve içerik belirsiz. Bu uygulama zamanla kurum içerisindeki ayrışmaları arttıracaktır. Yetki ve sorumluluk bakımından çatışma olması kaçınılmazdır" şeklinde görüş bildirmiştir. Bu tarz hataların kaynaklarının ise sorumluluk bilincinin olmaması olduğunu ifade etmiştir.

Okulda yapılan hatalara karşı K2 haricindeki tüm okul yöneticileri anlayış gösterirken (K2) okulda karşılaşılan hatalara karşı anlayış göstermenin gereksiz olduğu düşüncesinde olup gerekli cezai yaptırım uygulanmalıdır şeklinde görüş belirtmiştir.

Okulda yapılan hataların kaynakları 3 kategoride toplanmıştır. Okul yöneticilerinin okulda yapılan hata kaynaklarına ilişkin görüşleri Tablo 24 'te gösterilmektedir.

Tablo 24. Okul Yöneticilerinin Okulda Yapılan Hataların Kaynaklarına İlişkin Görüşleri

Hataların Kaynaklarına İlşkin Kategoriler	Katılımcı Görüşleri
Sorumluluk Bilincinin Oluşmaması	K.12- *"Erken yaşta kazanılmayan sorumluluk bilinci başarısızlıkların sebeplerini başkalarına yükleme olarak karşımıza çıkıyor."* K.2- *"Öğretmenlere sürekli görevleri konusunda hatırlatmalar yapmak gerekiyor."* K.1- *"Çalışanlar işlerinin önemini kavrayamıyor. İşi sahiplenemiyor."*
İşe Önem Göstermeme	K.11- "*Yapılması gerekene özen göstermeme birçok hatayı beraberinde getiriyor."* K.4- *"İşinde kayıtsız davranmak"* K.5- *"İşe gereken önemi göstermiyor."* K.6- *"Hayatındaki diğer öncelikleri işin dışında tutmuyor özel hayatını sınıfa taşıyor."* K.7- *"Profesyonel bir şekilde işine adapte olamıyor."* K.10- *"İş sağlığı ve güvenliğini önemsememek birtakım kazalara hatalara sebep oluyor."* K.13- "*Çevresel destek motivasyon arttırabildiği gibi çevredekilerin işi önemsememesi de çalışanların motivasyonunu düşürüyor."* K.14- *"Verilen görevlere karşı kayıtsız tutum ve davranışlar sergiliyorlar."*
Yönetim ve Çalışan Arasındaki İletişim Eksikliği	K.3- *"Çalışanlar yapmış oldukları işlerle ilgili idareye verilmesi gereken bilgiyi vermiyor."* K.8-"İdare gereken acil zamanlarda inisiyatif alıp sorunlar ile ilgili olarak çalışanlarla özel durum ile ilgili olarak toplantı yapmıyor." K.9-"Çoğu çalışan okul idaresinin görevlerini hiçe sayıyor. Başına buyruk hareket ediyor."

Tablo 24' de görüldüğü üzere okul yöneticileri hata kaynaklarını; sorumluluk bilincinin oluşmaması, işe önem göstermeme, yöneticiler ve çalışan arasındaki iletişim eksikliği açısından değerlendirmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre işe önem göstermeme öne çıkan kategoridir. Bu kapsamda (K.3) kodlu yönetici, "Çalışanlar yapmış oldukları işlerle ilgili idareye verilmesi gereken bilgiyi vermiyor." görüşüyle idare ve çalışan arasındaki iletişim eksikliğinin hata kaynağı olduğunu vurgulamıştır. Aynı zamanda (K.8) kodlu yönetici "İdare gereken acil zamanlarda inisiyatif alıp sorunlar ile ilgili olarak çalışanlarla özel durum ile ilgili olarak toplantı yapmıyor." Demekte olup bu bağlamda idarenin de yapılan hatalarda pay sahibi olduğunu, idarecilerin gerekli zamanlarda inisiyatif alarak çalışanlarla özel durumlarla başa

çıkma konusunda inisiyatif alarak toplantılar düzenlemediğini, bu durumunda idareden kaynaklı hata kaynağının oluşmasına sebebiyet verdiğini belirtmiştir.

Katılımcılara hata yönetim kültürü sürecinde kullandıkları strateji sorulmuştur. Yöneticiler, okulda gerçekleşen hataların yönetimi sürecinde kullandıkları stratejileri dilek şikâyet kutusu, anket, sosyal medya, sözel iletişim olarak sıralamaktadır. Hata yönetim kültürücü sürecinde kullanılan stratejilere ilişkin katılımcı görüşleri Tablo 25'te gösterilmektedir.

Tablo 25. Okul Yöneticilerinin Hata Yönetim Kültürü Sürecinde Kullandıkları Stratejilere İlişkin Görüşleri

Kategoriler	Katılımcı Görüşleri
Dilek-Şikayet Kutusu	K.12 ve K.10- *"Kurumumuzda öğrenci ve çalışanlarımız için dilek-şikayet kutusu koyduk ama şu ana kadar hiç kimse müracaat etmedi."* K.8-"*Çalışanlarımız ve öğrencilerimiz aktif olarak dilek-şikayet kutusunu kullanmaktadır. İdare olarak tüm talepleri değerlendirmeye çalışıyoruz."*
Anket Uygulama	K.7-*"Kurumumuzda devamlı çalışan dilek-şikayet anketi uygulanmaktadır. İdare olarak anket sonuçlarını değerlendirmeye çalışıyoruz."* K.11-*Kurumumuzda yapılan anketlerde çalışanlarımız devamlı olarak herhangi bir dilek ve şikayetlerinin olmadığını* belirtmektedir.
Anket Uygulama (Sosyal Medya Hesabı Üzerinden)	K.6- "*Okulumuzun etkili bir sosyal medya hesabı vardır. Tüm paydaşlarımız bize hatalarımız ile ilgili olarak bu hesaplardan geri dönebilirler."* K.9-*"Okulumuzda yapılan hatalarda çalışanlarımız gerekirse gerçek kimliklerini belirtmeden okulun sosyal medya hesaplarından bize geri dönüş yapabilirler."* K.13. *"Çalışanlarımıza yapılan hatalar ile ilgili olarak gerekirse sosyal medya hesabı üzerinden bize ulaşabilirsiniz dememize rağmen hala bize bu konuda geri dönüş yapan çalışan olmamıştır."*
Sözel İletişim Kurma	K.1, K.3, K.5 ve K.14-*"Çalışanlarımız yapılan hatalar hususunda her zaman idarecilerle görüşebileceklerini ve onların anlayış ile karşılanarak sorunların çözüleceğini bilir."* K.2 ve K.4. *"Çalışanlarımız ile hatalar konusunda sözel iletişim kurmaya ve hatalarını telafi edememeleri durumunda disiplin müeyyidelerini hatırlatmamız gerekiyor."*

Tablo 25'te görüldüğü üzere okul yöneticilerine hata yönetim süreçlerinde uyguladıkları stratejiler sorulmuştur. İdareciler söz konusu soruyu, okulda dilek-şikâyet kutusu oluşturma, çalışanlara anket uygulama, okula ait sosyal medya hesabından hataların çözülmesi ve çalışanlar ile sözel iletişim kurma olarak 4 başlık altında değerlendirmiştir. Katılımcılardan büyük bir çoğunluğu "K1, K.3, K.5 ve K.14" hataları önleme stratejisi olarak çalışan ile sözel iletişim kurma ve bu strateji ile hataları olumlu diyalog kurarak önleme yoluna müracaat ettiklerini "K.2 ve K.4" ise çalışan ile yapılan hataları kendilerine yasal sorumluluklarını hatırlatarak çözme yoluna gittiklerini belirtmiştir.

Diğer hata çözme stratejisi olarak belirlenen dilek-şikâyet kutusu kullanımı "K.12, K.10 ve K.8" ve okulun sosyal medya hesabı üzerinden yapılan hataların çözülmesi stratejisini "K.6, K.9 ve K.13" tercih eden idareci sayısının birbirine eşit olduğu en az sorun çözme stratejisi olarak ise anket uygulamasının idareciler "K.7 ve K.11" tarafından tercih edildiği görülmektedir.

Katılımcılara, hata yönetim kültüründe hataların çözülebilmesi için yöneticilerin sahip olması gereken yaratıcı liderin özellikleri sorulmuştur. Yaratıcı liderlerin özellikleri Yöneticiler, bu soruya "Girişimci, Proaktif, Yaratıcı Düşünceye Sahip, Etkili İletişim Becerisine Sahip, Risk Alabilen, Yenilik ve Değişime Açık, İş Birliğine Açık" olarak pek çok cevaplar vermişlerdir. Marşap'a (2009) göre ise, yaratıcı liderlerin, zaman disiplininde dengelilik, geçmişin dersleri yanında, bugünün halihazır güncel konularını geleceğin tehdit ve fırsatlarını bütünsel bir anlayış korelasyonunda iyiden iyiye analiz ederler, değerlendirir, yorum katar, esnek bir uyumla aşırı zindece dinginleşmiş bir irade ile hareket ettiklerini ifade ettiği görülmektedir.

Karma yöntem araştırması gereği nitel ve nicel bulgular birbirini şu noktalarda desteklemektedir:

Girişimcilik ve etkili iletişim alt boyutunda hata yönetim kültürü arasındaki ilişki hakkında yüksek düzeyde bir ilişki, yeniliğe ve değişime açıklık alt boyutunda da yine hata yönetim kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Farklılık boyutu ile hata yönetim kültürü arasındaki ilişkinin ise orta düzeyde bir ilişki vardır. Bu doğrutluda bu durumu derinlemesine anlamak için yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde okul yöneticileri hata kaynaklarını; sorumluluk bilincinin oluşmaması, işe önem göstermeme, yöneticiler ve çalışan arasındaki iletişim eksikliği şeklinde tanımlamışlardır. Okul yöneticileri hata yönetim süreçlerinde uyguladıkları stratejileri de okulda dilek şikâyet kutusu oluşturma, çalışanlara anket uygulama, okula ait sosyal medya hesabından hataların çözülmesi amacıyla hataların geri bildirimine yönelik yayımlar paylaşma ve çalışanlar ile sözel iletişim kurma şeklinde sıralamışlardır. Yaratıcı liderlik özellikleri konusunda da bulunması gereken özellikleri "Girişimci, Proaktif, Yaratıcı Düşünceye Sahip, Etkili İletişim Becerisine Sahip, Risk Alabilen, Yenilik ve Değişime Açık, İş Birliğine Açık şeklinde belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile hata yönetimi kültürü arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Bu kapsamda hata yönetimi sürecinde okul yöneticilerinin problem çözme becerisine sahip, çözüm odaklı, proaktif, risk alabilen gibi yaratıcı liderlik özelliklerine sahip olmalarının önemli olduğu görülmekte olup bu özelliklere sahip okul yöneticilerinin öğretmenlerin hata yapmaktan korkmadığı, hataları gelişim fırsatı olarak gördüğü bir okul iklimi yaratılmasını sağlamaktadır.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlara göre geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda alt başlıklar halinde sunulmuştur.

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerine ilişkin sonuçlar yaratıcı liderliğin üç alt boyutu olan Girişimcilik ve Etkili İletişim, Yeniliğe ve değişime açıklık ve Farklılık bu başlık altında verilmiştir.

Okul müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre yaratıcı liderlik özelliklerinden girişimcilik ve etkili iletişim boyutunda gerektiğinde olaylara mizahi bakabilme davranışını gösterdikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinden yeniliğe ve değişime açıklık boyutunda öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul müdürleri tarafından en yüksek düzeyde sergilediklerini düşündükleri davranış değişen koşullara hızla uyum sağlamaları olarak görülmektedir. Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri boyutunun yeniliğe ve değişime açıklık alt boyutunda okul müdürlerinin değişen koşullara hızla uyum gösterdiklerini söylemek mümkündür. Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinden farklılık alt boyutundaysa kendi gündemlerini kendilerinin oluşturduğu öğretmenler tarafından en fazla belirtilen görüş olmuştur.

Okul Müdürlerinin Yaratıcı liderlik özellikleri faktörleri olan girişimcilik ve etkili iletişim, yeniliğe ve değişime açıklık ile farklılık faktörlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinden

girişimcilik ve etkili iletişim, yeniliğe ve değişime açıklık ile farklılık boyutunda yine öğretmen görüşlerinin branş değişkenine, eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Okul Müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri faktörleri olan girişimcilik ve etkili iletişim, yeniliğe ve değişime açıklık ile farklılık alt boyutlarında okul türüne göre anlamlı fark olduğu görülmüştür. Fen lisesi **($\bar{X}$=3.89)** müdürleri ile sosyal bilimler **($\bar{X}$=3.18)** ve meslek lisesi **($\bar{X}$=3.32)** müdürleri arasında fen lisesi müdürleri lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Hata Yönetim Kültürüne İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin yapılan hataların tekrarlanmaması için gerekli tedbirleri aldığını büyük ölçüde söylemek mümkündür. Benzer şekilde hatalardan çıkarılan derslerin okul yönetimi tarafından hata yönetim kültürü sürecinde eğitim öğretim işlerinin sürekliliğini sağlamak maksadıyla kullanıldığı öğretmenlerce belirtilmiştir.

Okul hata yönetimi kültürü ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yine benzer şekilde okul hata yönetimi ile okul hata yönetimi kültürünün okul branş türüne göre de anlamlı farklılık göstermemektedir. Okul müdürleri okulda hata yönetim kültürü sürecinde eğitim düzeyi değişkenine ilişkin öğretmen görüşlerinin anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır şeklinde ifade etmek mümkündür.

Okul hata yönetimi kültürü ölçeği ile okul türü arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Okul hata yönetimi kültürü ölçeğinde Fen lisesi ($\bar{X}$=3.78) müdürleri ile sosyal bilimler ($\bar{X}$=2.94) ve meslek lisesi ($\bar{X}$=3.28) müdürleri arasında fen lisesi müdürleri lehine anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri İle Hata Yönetim Kültürü Arasındaki

İlişkisine İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile okulda hata yönetim kültürü arasında okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin alt boyutları olan; girişimcilik ve etkili iletişim, yeniliğe ve değişime açıklık ile farklılık boyutlarından

yalnızca farklılık boyutunda orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Girişimcilik ve etkili iletişim ile yeniliğe ve değişime açıklık boyutlarında yüksek düzey pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Okullarda hata yönetim kültürü ile örgütsel öğrenme arasında da pozitif yönde ilişki vardır.

Nitel Sonuçlar

Bu bölümde ulaşılan sonuçlar da alt başlıklar halinde sunulmuştur.

Okulda Karşılaşılan Hatalara, Hataların Kaynaklarına, Hataların Yönetiminde Kullanılan Stratejiye ve Sonuçlarına İlişkin Sonuçlar

Okullarda karşılaşılan hatalara bakıldığında yapılan hatalar; iletişim hataları, kişilik özelliklerinden kaynaklı hatalar, yönetim ile zayıf iletişim kurma, mali kaynakların ve fiziki imkanların kullanımıyla ilgili hatalar, bürokratik iş ve işlemlerle ilgili hatalar, eğitim öğretim sürecinde yapılan hatalar, personelin davranışlarından kaynaklı hatalar, iş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılan hatalar olarak karşımıza çıkmıştır. Okulda karşılaşılan iletişim hatalarına bakıldığında Kaynak- Alıcı- Mesaj içeriğinden kaynaklı iletişim engelleri olduğunu mesajın yanlış anlaşılabildiği görülmektedir. Mesaj net ve açık olmalıdır. İletişim engellerini en aza indirmek için sağlıklı ve etkili iletişim becerilerine sahip olunmasının gerekliliği tartışılmaz. Yönetici yeterlilikleri arasında mutlaka bulunmalıdır. İletişimde okul kültürü düşünüldüğünde yöneticiler tarafından kullanılan dilin önemi de dikkat çekmektedir. Yöneticiler tarafından mesajın nasıl iletildiği de burada yine iletişim engellerinin ortadan kalkmasını sağlamada önemli bir faktör olacaktır.

Okul yöneticileri hata kaynaklarını; sorumluluk bilincinin oluşmaması, işe önem göstermeme, yöneticiler ve çalışan arasındaki iletişim eksikliği şeklinde belirtmişlerdir. Hata kaynakları arasında en çok işe önem göstermeme davranışı gösterilmiştir.

Okul yöneticileri hata yönetim süreçlerinde uyguladıkları stratejiler hususunda okulda dilek şikâyet kutusu oluşturma, çalışanlara anket uygulama, okula ait sosyal medya hesabından hataların çözülmesi amacıyla hataların geri bildirimine yönelik

yayımlar paylaşma ve çalışanlar ile sözel iletişim kurma olarak belirtmiştir. Katılımcılardan büyük bir çoğunluğu "K1, K.3, K.5 ve K.14" hataları önleme stratejisi olarak çalışan ile sözel iletişim kurma ve bu strateji ile hataları olumlu diyalog kurarak önleme yoluna müracaat ettikleri söylemiştir. Sağlıklı ve etkili iletişimin yine burada da önemini vurgulamak yerinde olacaktır.

Hata Yönetiminde Kullandıkları Yaratıcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

Yöneticiler okullarda hata yönetiminde kullandıkları yaratıcı liderlik özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır: "Girişimci, Proaktif, Yaratıcı Düşünceye Sahip, Etkili İletişim Becerisine Sahip, Risk Alabilen, Yenilik ve Değişime Açık, İş Birliğine Açık". Okul yöneticilerinin yaratıcı liderlik özellikleri kapsamında girişimci olmaları, eleştirel düşünmeleri, etkili iletişim becerilerine sahip olmaları ön plana çıkmıştır.

5.2. Öneriler

Araştırma ile varılan sonuçlara dayalı geliştirilen öneriler aşağıda sıralı şekilde sunulmuştur.

1) Hata yönetimi bir örgüt kültürüdür. Okul yöneticisi yetiştirilme sürecinde yönetici adayları hata yönetimi kültürü, yaratıcı liderlik özellikleri kapsamında yeterlilikleri açısından değerlendirilmelidir.

2) Araştırmacılar, okullarda hata yönetimi kültürü ve yaratıcı liderlik özelliklerini veli, öğrenci gibi farklı eğitim paydaşlarıyla yürütebilir.

3) Bu araştırma sadece Edirne il merkezi ve ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine başvurularak yapılmıştır. Ülke genelinde bir örneklem ile genel bir değerlendirme yapmanın da mümkün olabileceği söylenebilir.

4) Araştırmada kamu ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Kamu ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler de dahil edilebilir.

5) Araştırma bulguları okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile hata yönetim kültürü arasındaki ilişkinin okul türüne göre Fen Lisesi lehine anlamlı farklılık olduğunu gösterdi. Bu sebeple Fen Lisesi ile derinlemesine örnek olay çalışmaları yapılabilir.

6) Milli Eğitim Bakanlığınca hata yönetim kültürünü destekleyen ,yaratıcı liderlik özelliklerinin kullanımınına dayalı yönetim anlayışını teşvik eden düzenlemeler eğitim sistemimize entegre edilebilir.

7) Okul kültürünü geliştirmeye yönelik stratejiler ulusal eğitim politikalarına dahil edilebilir.

KAYNAKÇA

Abu-Tineh, Abdullah M., Khasawneh, Samer A., ve Omary, Aieman A. (2009). "Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools". Journal of Leadership Education, 7(3), 265–283.

Açıkalın. A. (1998). *Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği* (2 Baskı). Ankara: Pegama Yayıncılık.

Amabile, T. M. (1982). Social Psychology Of Creativity: A Consensual Assessment Technique. Journal Of Personality And Social Psychology, 43(5), pp. 997-1013.

Adıyaman. C. (2019*). Öğrenen örgüt olma düzeyi ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Van.

Akçe. M. (2019). *Okul öncesi öğretmenlerinin psikolojik iklim algısının yöneticilerin okul liderliği açısından incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aküzüm. C. ve Özmen. F. (2013). Okul yöneticilerinin okul ortamında yaşanan örgütse hatalara yönelik tavır alışları. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi. 21. 332-351. https://dergipark.org.tr/en/pub/zgefd/issue/47941/606535 sayfasından erişilmiştir.

Alsbury, T. L. veShaw. N. L. (2005). Policy implications for social justice in school district consolidation. Leadershipand Policy in Schools, 4, 105–126.

Anderson, T. W. & Darling, D. A. (1954). A test of goodness of fit. Journal of the American Statistical Association, 49(268), 765-769. https://doi.org/10.2307/2281537 adresinden 3.5.2021 tarihinde erişilmiştir.

Andriopoulos. C. ve Lowe. A. (2000). Enhancing organizational creativity: the process of perpetual challenging. *Management Decision*. 38(10). 734 - 742.

Arkaz. G. (2021). *Öğretmenlerin okul liderliği ve yenilik yönetimi algıları: Bir karma yöntem çalışması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.

Asag-Gau, L. and van Dierendonck, D. (2011), "The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: the role of challenging

work conditions and psychological empowerment", European Journal of International Management, 5(5), 463-482

Aslan H. Karip. E (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 20(3). 255 - 279.

Aslan. N. ve Cansever. B. A. (2009). Eğitimde yaratıcılığın kullanımına ilişkin öğretmen tutumları. *TÜBAV Bilim Dergisi*. 2(3). 333-340.

Atay. K. (2001). Öğretmen yönetici ve denetmenlerin bakış açısından okul kültürü ve öğretmen verimliliğine etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 26(26). 179-194.

Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire" [Çok Faktörlü Liderlik Anketini Kullanarak Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderliğin Bileşenlerinin Yeniden İncelenmesi]. Journal of Occupational and Organizational Psychology.

Ayrancı, E., ve Öge, E. (2010). Dönüşümcü liderlik kavramı hakkında önde gelen teoriler ve Türkiye'de kavramı ele alan çalışmalar. *ABMYO Dergisi*, *17*(17), 37–46.

Bakan. İ. ve Büyükbeşe. T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12(19). 73-84.

Baker. D. Day. R. ve Salas. E. (2006). Teamwork as an essential component of high reliability organizations. *Health services research*. 41(4). 1576-1598.

Balcı. A. (2008). *Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi*: Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi. 54(54). 181-209.

Balyer. A. (2013). *Okul müdürlerinin öğretimin kalitesi üzerindeki etkileri*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 2(2). 181-214.

Basım. H. N. Şeşen. H. ve Korkmazyürek. H. (2007). A Turkish translation validity and reliability study of the dimensions of the learning organization questionnaire. *World Applied Sciences Journal*. 2(4). 368-374.

Bass. B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Newyork NY:Free.

Başaran. İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Baysal. E.A. (2013). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin*

Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar. 30-36.

Bentley. T. (1999). *Yaratıcılık.* İstanbul: Hayat Yayınları.

Bertocci. D. I. (2009). *Leadership in organizations*. There is a difference between leaders and managers. Lanham UA: University Press of America

Bharadwaj. S. ve Menon. A. (2000). Making ınnovation happen in organizations: ındividual creativity mechanisms organizational creativity mechanisms or both? *Journal of Product Innovation Management.* 17(6). 424–434.

Birkinshaw. J. Hamel. G. ve Mol. M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*. 33(4). 825-845.

Bolat. D. S. (1996). *Eğitim örgütlerinde işbirliği. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 8(8). 505-512. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10387/127075

Boyles. D. Carusi. T. ve Attick. D. (2009). Historical and critical ınterpretations of social justice. In W. Ayers. T. Quinn and D. Stoval (Eds.). *Handbook of social justice in education* (pp.30-43).

Burnham, J. (1985), The Managerial Revolution: What is Happening in the World?, New York: The John Day Company, Inc.

Burns, James MacGregor. Leadership, NY: Harper&Row Publishers, 1978.

Bursalıoğlu. Z. (2002). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.93. 3-6.

Büyüköztürk. Ş. Çokluk-Bökeoğlu. Ö. ve Köklü. N. (2000). *Sosyal bilimler için istatistik* (7.baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Can. Halil. Azizoglu Asan. Öznur. Aydin. Eren Miski. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz), Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çorum.

Cansoy. R. (2018). Uluslararası çerçevelere göre 21. yüzyıl becerileri ve eğitim sisteminde kazandırılması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 7(4). 3112-3134.

Carmeli A. Gittell J. H. (2009). "High-quality relationships psychological safety and learning from failures in work organizations". *Journal of Organizational Behavior*. 30(6). 709-729.

Casavant M. D. ve Cherkowski. S. (2001). Effective leadership: bringing mentoring and creativity to the principalship. *NASSP Bülletin* 85(624).71-81.

Chang. W. C. ve Chiang. Z. H. (2008). A Study on How to Elevate Organizational Creativity in Taiwanese Design Organization. *International Journal of Innovation Management*. 12(4). 699-723

Chillarege. K. A. Nordstrom. C. R. ve Williams. K. B. (2003). Learning from our mistakes: Error management training for mature learners. *Journal of Business and Psychology*. 17(3). 369-385.

Clampit P. DeKoch R. (2011). "*Transforming Leaders into Progress Makers Leadership for the 21st Century"*. USA: SAGE Publications.

Clarke L. (1999). "*Mission improbable: Using fantasy documents to tame disaster*". Chicago: The University of Chicago Press.

Creswell. J. ve Plano Clark. V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks. CA: Sage.

Çavuş. M. F. ve Akgemci. T. (2008). İşletmelerde personel güçlendirmenin örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisi: imalat sanayiinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (20). 229-244.

Çelik. V. (2005). *Eğitimsel Liderlik*. Y. Özden (Ed.) (2005). Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı İçinde (188-213). Pegema Yayıncılık. Ankara

Darics. E. (2017). "E-Leadership or "*How to Be Boss in Instant Messaging?" The Role of Nonverbal Communication". International Journal of Business Communication"*. s.1-27.

Deliveli. Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.

Demir Uslu. Y. (2011). Örgütlerde yönetsel etkinliğe ulaşmada yeni bir yaklaşım: yaratıcı liderlik. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 11(22). 419-444.

Dikmen Ada. B. (2012). *Yaratıcı liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve okul öncesi yönetici ve öğretmenlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin incelenmesi*. Marmara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Doktora tezi.

Doğan. M. (2010). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.

Duyğu. N. (2021*). Okul öncesi öğretmenlerinin okul liderliğine yönelik algılarının öğretmenlerin motivasyonu ve demografik özellikleri açısından incelenmesi* [Yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi

Edmondson. A. C. (2004). Learning from mistakes is easier said than done: group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 40(1). 66.

Enslin. P. (2006). Democracy Social justice and education: Feminist strategies in a globalising world. *Educational Philosophy and Theory*. 38(1). 57-67.

Eraslan. L. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kırıkkale. 76.

Ergun-Özler, N. D. (2013). Yönetim ve Organizasyon içinde (Liderlik. Ed. Celil Koparal, İnan Özalp), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Erkuş. A. ve Günlü. E. (2008). Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 9(2). 188- 190.

Ersükmen. E. (2010). *İlköğretim fen ve teknoloji ders öğretmenlerinin yaratıcılık kavramına ilişkin görüşler*i (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir.

Ertürk. Mümin. (1995) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayım Dağıtım. 1. Baskı. İstanbul. s. 136.

Feldman. D.H. ve Benjamin. A.C. (2006). Creativity and Education: an American Retrospective. *Cambridge Journal of Education*. 36(3). 319-336.

Fernández-Muñiz. B. Montes-Peón. J. M. ve Vázquez-Ordás. C. J. (2007). Safety management system: Development and validation of a multidimensional scale. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries.* 20(1). 52-68.

Fidan. M. (2018). *Okullarda örgütsel yaratıcılık ile yönetsel inovasyona ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi.* Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Fidan. Y. (2011). Yönetimden yönetişime: Kavramsal bir bakış. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 1(1). 5-10.

Fortwengel. J. Schüßler. E. ve Sydow. J. (2016). Studying organizational creativity as process: fluidity or duality? *Creativity and Innovation Management*. 26(1). 5–16.

Fox. J. E. and Schirrmacher. R. (2012). *Sanat ve yaratıcılığın gelişimi* (7. Basımdan Çeviri). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Frese. M. (1991). *Error management or error prevention: Two strategies to deal with errors in software*. Research Gate. 776-782.

Frese. M. (1995). Error management in training: Conceptual and empirical results. *Organizational Learning And Technological Change*. 141.112-124.

Gardner. P. (1993). *Creative leadership: A continuing dialogue*. Doktora Tezi. Bringham Young Üniversitesi. Liderlik Eğitimi Bölümü. Utah.

Gareis, C. R. and Tschannen-Moran, M. (2005). Cultivating principals' sense of efficacy: Supports that matter. Paper to be presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Nashville, TN. http://coe.ksu.edu/ucea/2005/

Gartmeier. M. (2009). *Negative knowledge in the nursing sector – investigating basic forms andfunctions*. Retrieved from http:www.rwl5.uwc.ac.za

Gedik, Y. (2020). Dönüşümcü ve İşlemsel Liderlik. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3(2), 19-34.

Goodman, P. S., Ramanujam, R., Carroll, J. S., Edmondson, A. C., Hofmann, D., A., Sutcliffe, K. M. (2011). *Organizational errors: Directions for future research*. Research in Organizational Behavior, 31,151–176.

Griffin. R. W. Woodman. R. W. ve Sawyer. J. E. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*. 18(2). 293-321.

Gronewold. U. ve Donle. M. (2011). Organizational error climate and auditors. Predispositions toward handling errors. Behavioral Research in Accounting .23(2). 69–92.

Guchait. P. Kim. M. G. ve Namasivayam. K. (2012). Error management at different organizational levels–Frontline. Manager and company. *International Journal of Hospitality Management*. 31(1). 12-22.

Guchait. P. Paşamehmetoğlu. A. ve Lanza-Abbott. J. A. (2015). The importance of error management culture in organizations: The impact on employee helping behaviors during service failures and recoveries in restaurants. *Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism*. 14. 45–67.

Gurteen. D. (1998). "Knowledge. Creativity and innovation". *Journal of Knowledge Management*. 1(2). 5-13. doi.org/10.1108/13673279810800744.

Gül. İ. (2013). *İlköğreitm okulu yöneticilerinin okul çevre ilişkilerinin geliştirlmesine yönelik görüşleri.* Ondokuz Mayıs Üniveristesi Eğitim Fakültesi. 32(1). 165-192.

Günbayı. İ. Dağlı. E. ve Kalkan. F. (2013). *İlköğretim okulu müdürlerinin destekleyici davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 4(4). 575-602.

Güven. S. Gediz. B. O. ve Kosukoğlu. N. (2020). Karar verme surecinde motivasyon ve yaratıcılığın etkilerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 14(33). 41-69.

Güzel. T. ve Akgündüz. Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yönetim Bilimleri Dergisi*. 9(2). 283.

Hales. B. M. ve Pronovost. P. J. (2006). The checklist—a tool for error management and performance improvement. *Journal of critical care*. 21(3). 231-235.

Harms-Ringdahl. L. (2004). Relationships between accident investigations. Risk analysis and safety management. *Journal of Hazardous Materials*. 111(1). 13-19.

Harris. A. (2009). Creative leadership: Developing future leaders. *Management in Education*. 23(1). 9-11.

Harris. A. Day. C. Ve Hadfield. M. (2003). Teachers' perspectives on effective school leadership. *Teachers and Teaching. 9*(1). 67-77.

Harris. A. (2009). Creative leadership. Developing future leaders. *Management in Education*. 23(1). 9-11.

Hay, I. (2006). Leadership of stability and leadership of volatility: transactional and transformational leaderships compared, Academic Leadership: The Online Journal, Vol: 4(4), Article 6, 1-13

Heinze. A. (2005). Mistake-handling activities in the mathematics classroom. Chick. H. L. ve Vincent. J.L. (Eds.). *Proceedings of the 29th Conference of the International Group for the Psychology of Mathematics Education.* Melbourne 3.105-112.

Helmreich R. L., (1998), "*Error management as organizational strategy*", In Proceedings of the IATA Human Factors Seminar, 1-7.

Helmreich. R. L. (2000). *On error management: lessons from aviation*. Bmj. 320(7237). 781-785. doi: https://doi.org/10.1136/bmj.320.7237.781.

House. J.S. (1981). *Work stress and social support*. Reading. MA: Addison-Wesley.

Hoy. W. K. ve Miskel. C. G. (2015). *Eğitim yönetimi ve teori. Araştırma ve uygulama* (Çeviri Editörü: Selahattin Turan). Ankara: Nobel

Hurley R. F. ve Hult M. T. (1998). Global organizational learning capacity in purchasing: construct and measurement. *Journal of Marketing* (62). 45- 54.

Huard. M. J. (2008). *Creative leaders*. Leadership Exellence. 25(9). 20-30.

İnce. M. Bedük A. Aydoğan E. (2004). "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı*: 11. Yıl: 2004. ss. 423-446.

İşcan. Ö.F. (2006). Dönüştürücü-Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. (11) 165.

Jarvis. T. L. (2015). A mixed methods analysis on creative leadership and missouri Job Performance" *Journal of Vocational Behavior*.29(1). 340-362.

Johnson. J.R. (2002). "Leading the learning organization: portrait of four leaders". *Leadership ve Organization Development Journal.* Vol. 23 No. 5. pp. 241-9.

Kahveci. B. (2011). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Yönetici Hemşireler Tarafından Algılanışı*. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul. 28.

Karacabey. M. F. (2011). *Özel ve kamu ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin yaratıcılık algısı* (Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Şanlıurfa.

Karakuş. M. (2001). Eğitim ve yaratıcılık. *Eğitim ve Bilim*. 26(119). 1-5

Kaucher. E. (2010). *Ethical decision making and effective leadership.* Alliant International University

Kaufman. J. C. ve Sternberg. R. J. (2007) Creativity. Change. *The Magazine of Higher Learning*. 39(4). 55-60.

Keçecioğlu. T. (2014). *Kurtuluş. Ece. İnsan Kaynaklarında Yarı İletken Madde: Yetkinlikler ve Yönetimi.* İzmir: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Keith. N. ve Frese. M. (2011). *Enhancing firm performance and innovativeness through error management culture.* The Handbook of Organizational Culture and Climate. SAGE Publications.

Keskin, H., ve Yigital, S. (2019). Hata Yönetimi Kültürü ve Hizmet Yenilikçiliği İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *20*(1), 95-106.

King. Albert S. (1990). "*Evolution of Leadership Theory*". Vikalpa. Volume:15. Issue: 2. s. 43-56.

Koçel. T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayın. 583.

Koçel. T. (2010). *İşletme yöneticiliği* (12. baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Köroğlu, YDD Ö. (2014). Meslek Seçimi ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turizm Rehberliği Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , *19* (2), 137-157.

Köybaşı. F. Beycioğlu. K. Uğurlu. C. T. ve Özer. N. (2017). Müdürlerin okul liderliği davranışları: öğretimsel destek. İlişki ve açıklık düzeyleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12(24). 781-808

Köybaşı. F. Beycioğlu. K. Uğurlu. C. T. ve Özer. N. (2018). Okul liderliği ölçeği (OLÖ) geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 7(1). 21-42.

Kletz, T. (1974). HAZOP and HAZAN - Notes on the ıdentification and assessment of hazards. Rugby: Institute of Chemical Engineers. [Online]: Retrived on 25-February-2013, at URL: http://books.google.com.tr/books?id=DxDtXq4kBScC

Kurum. G. (2022). Okullarda Hata Yönetimi Kültürü Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 23(3). 1280-1301.

Kuzulugil. Ş. (2009). *Does One Sıze Fit All? Value-Based Subcultures And Leadership Preferences In Turkey*. Bogaici University. Institute of Social Sciences. İstanbul.

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

Leenders. R.T.A.J. Van Engelen. Jo M.L. Kratzer. J. (2003). Virtuality. Communication and new product team creativity: a social network perspective. *Journal of Engineering and Technology Management* 20. 69–92.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership and Management, 28 (1), 27-42.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., and Henderson, D. (2008), "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", Leadership Quarterly, 19(2), 161–177.

Macbean. A. (2014). Dancing into diversity: a curriculum for selfdiscovery empathy and creative leadership. *Journal of Dance Education*.14(3). 117-121.

Maidique. M. ve Zirger. B. (1990). A model of new product development: an empirical test. *Management Science*. 36. 867-883.

Mainemelis. C. Kark. R. and Epiropaki. O. (2015). Creative leadership: A multicontext conceptualization. *The Academy of Management Annals*. 9(1). 393-482.

Marşap. A. (2009). *Yaratıcı Liderlik* (2. basım). Ankara: Gazi Kitabevi.

Marzano. R. J. Waters. T. ve McNulty. B. A. (2005). *School Leadership that Works: From Research to Results. Alexandria. VA: Association for Supervision and Curriculum Development.*

McConaughey. E. (2008). Crew resource management in healthcare: the evolution of teamwork training and MedTeams®. *The Journal of Perinatal ve Neonatal Nursing*. 22(2). 96-104.

Mentor. P. (2011). *Yaratıcılığı teşvik etmek*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Merriam, S. B. (2013). Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber. Ankara: Nobel Yayınları.

Meriç. Ç. (2018). *İlkokullarda örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ilişkisinin yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesi: Balıkesir ili örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.

Moultrie. M. ve Young. A. (2009). *Exploratory study of organizational creativity in creative organizations.* Creativity and İnnovation Management. 18(4). 299-314.

Mumford. M. D. Scott. G. M. Gaddis. B. ve Strange. J. M. (2002). *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships.* The leadership quarterly. 13(6). 705-750.

Nartgün. Ş. S. ve Demirer. S. (2015). Okul yöneticilerinin örgütsel yaratıcılık ve özyeterlik düzeylerine ilişkin görüşleri. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*. 2(4). 170-199

Nichols. J. D. (2011). *Teachers as servant Leaders.* United Kingdom: Rowman ve Littlefield.

Norris. C. J. (1984). *A Discussion Of Brain Hemisphere Characteristics And Creative Leadership Among Selected Educational Administrators In Tennessee* (cognitive Style. Dominance). Tennessee Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Doktora Tezi.

OECD (2008). Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264044715-en

OECD (2016). School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264258341-en

OECD (2020). PISA 2018 Results (Volume V): Effective Policies, Successful Schools. OECD Publishing.

Özdemir, S. M. (2000). Eğitimde örgütsel yenileşme. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özden. Y. (2013). *Eğitimde yeni değerler. Eğitimde dönüşüm. (*9. Baskı). Pegema Yayıncılık. Ankara.

Özerden, S. S., Keskin, H., ve Şentürk, H. A. (2020). Yeni Ürün Geliştirme Takımlarında Hata Yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *21*(1), 35-47.

Özkara. Z. U. (2011). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları ile Lidere Duyulan Güven Arasındaki İlişkiler* Üzerine Ampirik Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Öztürk. M. (2014). *Okul öncesi yöneticilerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniveristesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Öztürk. Ş. (2004). Eğitimde yaratıcı düşünme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (18). 77-84.

Palus. C ve Horth. D. (2005). *Leading creatively: The art of making sense*. Ivey Business Journal. Erişim adresi: http://www.visualexplorer.org/downloads/Leading%20Creatively%20Ivey%20final%202005.pdf.

Patton, M. Q. (2005). Qualitative Research. New York: John Wiley & Sons, Ltd.

Polat. M. ve Kontaş. H. (2018). Sınıf öğretmenlerinin yaratıcılık düzeylerinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 18(3). 1702-1721.

Polatoğlu. A. (1984). Örgüt kuramları ve iletişim. *Amme İdaresi Dergisi*. 17(4). 62–76.

Politis. J. D. (2005). QFD. Organizational creativity and productivity. *International Journal of Quality ve Reliability Management*. 22(1). 59-71.

Poutanen. P. (2013). Creativity as seen through the complex systems perspective. *Interdisciplinary Studies Journal*. (2). 207–221.

Prichard. C. (2002). *Creative selves? Critically reading creativity in management Psychology*. Erişim adresi: https://www.simplypsychology.org/variables.html.

Reason J. (1990). *Human Error*. Cambridge University Press.

Robinson. K. and Aronica. L. (2017). *Yaratıcı Öğrenciler* (Çev. D.Poyraz). İstanbul: Sola Yayınları

Rouquette. M. (2007). *Yaratıcılık.* Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.

Ruiz-Mills. M. (2019). *Conducting the symphony: how a school district superintendent uses copmlexity theory for creative leadership*. Doktora tezi. Texas State Üniversitesi. Yüksek Okul Gelişim Bölümü.

Runco. M. A. (2008*). Creativity and education*. New Horizons in Education. (56). 96-104.

Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M., ve Batinic, B. (1999). Error orientation questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence. Journal of Organizational Behavior, 20(4), 527-547

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Furkan Ofset. 4.Baskı. Bursa.

Sağlam. E. (2020). *Okul müdürlerinin yaratıcı liderlik özellikleri ile okulların örgütsel zekâ düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Saraçoğlu. C. (2011). *Fabrika İşletmeleri Organizasyonel Yapılarının Durumsallık Yaklaşımı Bağlamında Mimari Programlamaya Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul. 61.

Say, K. (2015). Örgütsel yaratıcılık ve merak duygusu arasındaki ilişkinin ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre incelenmesi (Ankara ili örneği). *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.

Schulman P. R. (2004). "*General attributes of safe organizations*". Quality and Safety in Health Care. 39-44.

Sharif. R. (2017). A model of creativity in organizations: John Holland's theory of vocational choice (1973) at multiple levels of analysis. *The Journal of Creative Behavior*. 51(2). 140-152.

Smith. C. S. (2017). *Leadership style and leadership education: A phenomenological study of nurse leader and frontline charge nurse perceptions of leadership style and leadership education in hospitals.* Doktora TeziÇ Northcentral Üniversitesi. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Spencer B. A. (1994). "Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation". *Academy of Management Review*. 19(3). 446- 471.

Srithongrung. A. (2011). The Causal Relationships Among Transformational Leadership. Organizational Commitment. And Employee Effectiveness. *International Journal of Public Administration.* 34(6). 376-388.

Sternberg. R. J. (2006). The nature of creativity. Creativity Research Journal. 18(1). 87- 98.

Sungur. N. (1992). *Yaratıcı düşünce*. Ankara: Özgür Yayın Dağıtım.

Supovitz. J. Sirinides. P. ve May. H. (2009). *How principals and peers influence teaching and learning.* Educational Administration Quarterly. 46(1). 31-56.

Sutcliffe K. M. Vogus T. (2003). "*Organizing for resilience*". In K. S. Cameron. J. E. Dutton. R. E. Quinn (Eds.). Positive organizational scholarship. 94-110.

Şahin. A. (2005). "Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetsel Değerlerine Etkisi Ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması". *Gazi Üniversitesi iktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 7. Sayı: 1.

Şişman. M. (2011). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.

Şişman M. ve Turan, S. (2005). Eğitim ve okul yönetimi. İçinde Y. Özden, (Ed.). Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı (ss. 99-146). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics. (6. Baskı). Pearson.

Taş. A. ve Önder. E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(32). 18.

Taşdemir, İ., ve Atalmış, E. (2021). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile yaratıcı liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(1), 84-103.

Taymaz. H. (1985). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. doi:10.14527/9789756802267

TDK Güncel Türkçe Sözlük. (2020). Hata https://sozluk.gov.tr/?kelime=hata

Tekin, S. (2008). Sihirli Liderler. İstanbul: Kum Saati Yayınları

Tengilimoğlu. D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(14). 1-16.

Terzi. A. R. ve Çelik. H. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. 5(2). 87-98

Toprakçı. E. (2001). *Yaratıcı Okul. Konferans: Zara İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü*. Sivas. 16-12-2001. Online Erişim: https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/ uploads/2018 /04/yaratici-okul.pdf

Tosun, K. (1990), Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Yön Ajans.

Töremen. F. ve Yasan. T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 28(28). 27-39. http://pauegitimdergi.pau.edu.tr adresinden edinilmiştir.

Turan. S. ve Ebiçlioğlu. N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 31. 444-458.

Uçar, R. ve Sağlam, E. (2019). Okul müdürlerinin yaratıcı yönetim özellikleri: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 417-435.

Uğurlu C. T. ve Abdurrezzak. S. (2016). Okul liderliği davranış ve uygulamalarının okul etkililiğini sağlamadaki rolüne ilişkin öğretmen algılarının incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 40(1). 2016-242.

Uğurlu. C. T. ve Ceylan. N. (2014). Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve etik liderlik algılarının incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 10(2). 96- 112.

Uslu, Y. D. (2011). Örgütlerde Yönetsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı L. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *11*(22), 419-444.

van Dyck. C. Frese. M. Baer. M. ve Sonnentag. S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*. 90(6). 1228-1240.

van Dyck. C. (2000). Putting errors to good use: error management culture in organizations. PhD thesis. Faculty of Social and Behavioral Sciences (FMG). *Institute Psychology Research Institute* (PsyRes). KLI.

van Vuuren, W. (1998). Organisational failure: An exploratory study in the steel industry and the medical domain. Eindhoven: Eindhoven University of Technology

Walker. M. (2003). Framing social justice in education: What does the 'capabilities' approach offer? *British Journal of Educational Studies*. 51 (2). 168-187.

Wang. X. (2003). *A study about students' creative tendency and their perception of teachers' classroom behavior.* (Unpublished Master's Thesis). Beijing Normal Universty. Beijing.

Weick K. Sutcliffe. K. ve Obstfeld. D. (1999). *Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness.* Staw B. M. Cummings. L. (Eds.). Research in Organizational Behavior.

Weng. Suzie S. (2016). "*Leadership in an Asian American Community in the South: The Development of an Informal Support Network to Increase Access to Services".* Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. Volume: 45(1). s.5-22.

Widmann. G. Stoffner. R. ve Bale. R. (2009). Errors and error management in imageguided craniomaxillofacial surgery. *Oral Radiology and Endodontology*. 107(5). 701-715.

Woodman. R. Sawyer. J. ve Griffin. R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*. 18(2). 293-321.

Xu. F. ve Rickards. T. (2007). Creative management: a predicted development from research into creativity and management. *Journal Compilation*. 16(3). 216-228.

Yahşi. Ü. (2014). *Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin örgüt iklimi algıları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Yalçın. S. (2016). *Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İzmir

Yalçınkaya. M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*. 1(2).

Yanık. O. (2007). *Yaratıcılık.* İstanbul: Bamm Yayıncılık Yayın Dağıtım.

Yasa. S. ve Şahin. M. (2012). Resim iş eğitimi öğrencilerinin öğretmenlik mesleğine yönelik öz-yeterlik algıları ile yaratıcılık düzeyleri. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 11. 67-76.

Yenilmez. K. ve Yolcu. B. (2007). Öğretmen davranışlarının yaratıcı düşünme becerilerinin gelişimine katkısı. *Sosyal Bilimler Dergisi* (18). 95-105

Yeşilyurt. E. (2020). Yaratıcılık ve yaratıcı düşünme: Tüm boyut ve paydaşlarıyla kapsayıcı bir derleme çalışması. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 3874-3915. DOI: 10.26466/ opus.662721

Yıdırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (7. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz. E. ve Izgar. H. (2009). *İlköğretimde çalışan öğretmenlerin iş doyumlarının okullardaki örgütsel yaratıcılık açısından incelenmesi*. Elementary Education Online. 8(3). 943-951.

Yılmaz. P. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Yiğital. S. (2014). Kültür. Örgüt Kültürü ve inovasyon ilişkisi bağlamında inovasyon kültürü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.* 16(27). 1-7.

Yiğital. S. (2018). *Kurumlarda hata yönetimi kültürü ve örgütsel öğrenmenin hizmet yenilikçiliğine etkisi.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze-Kocaeli.

Yu. J. W. (2009). *Team creativity: Characteristics and processes in nascent. Novice and expert engineering teams.* Pepperdine Üniversitesi. Eğitim ve Psikoloji Enstitüsü: Doktora tezi.

Yurter. Y. (2016). *İlkokul ve ortaokullarda okul iklimi ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Kütahya.

Zel. U. (2001*). Kişilik ve Liderlik*. Seçkin Yayıncılık. 1. Baskı. Ankara. s. 90.

Zhao B. ve Olivera F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review*. 31(4). 1012-1030.

Zhu. C. ve Zhang. L. (2011). Thinking styles and conceptions of creativity among university students. *Educational Psychology*. 31(3). 361-375.

EKLER

EK-1 Anket Formu

Değerli Öğretmenim.

Bu araştırmada Okul yöneticilerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri ile Hata Yönetimi Kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda. bu formda "Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği" ve "Okullarda Hata Yönetimi Kültürü" ölçekleri bulunmaktadır. Birinci bölümde "Kişisel Bilgiler". ikinci bölümde "Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği" üçüncü bölümde ise "Okullarda Hata Yönetimi Kültürü Ölçeği" veri toplama araçları yer almaktadır. Sizden ilgili alanları başındaki açıklamaya göre doldurmanız beklenmektedir. Toplanan veriler. yalnızca araştırmanın amaçları doğrultusunda kullanılacak. farklı kişi ya da kurumlarla paylaşılmayacaktır. Araştırmaya sağlayacağınız katkı ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

Gözde DÖNMEZ
Trakya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Tezli Yüksek Lisans
Öğrencisi Gsm:
E posta:

I. BÖLÜM: Kişisel Bilgiler

I. Cinsiyetiniz: ☐Kadın ☐Erkek

II. Branşınız: …….

III. Okul Türü ☐ Meslek Lisesi ☐ Anadolu Lisesi ☐ İmam Hatip Lisesi ☐ Fen Lisesi

IV. Mesleki Kıdeminiz	……yıl
V. Mevcut okulunuzdaki kıdeminiz	…….. yıl

VII. Eğitim Durumunuz	☐Önlisans	☐Lisans	☐Yüksek Lisans	☐Doktora
VIII. Görev yaptığınız yerleşim birimi	☐Merkez ☐Keşan ☐Uzunköprü ☐Havsa ☐Enez		☐Süloğlu ☐Meriç ☐Lalapaşa ☐İpsala	

II. BÖLÜM: Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Ölçeği

Değerli Katılımcılar;

Bu ölçekte okulunuzdaki yöneticilerin liderlik sitillerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır **Sizden beklenen aşağıda yer alan ifadeleri dikkatle okuyup okulunuzda görev yapan yöneticilerin liderlik anlayışını anlamaya yönelik ifadeleri işaretlemenizdir.** Lütfen görüşünüzü her bir ifadenin karşısındaki seçeneklerden yalnızca birisini işaretleyerek belirtiniz ve cevapsız soru bırakmayınız.

Ek 2: Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği

OKUL MÜDÜRLERİNİN YARATICI LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİ					
Okul müdürüm,	Tamamen Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. farklılıklara karşı saygılıdır.					
2. çatışmaları yapıcı şekilde çözer.					
3. özgürce soru sorulabilecek bir ortam hazırlar.					
4. yönetim sürecinde iletişim kanallarını etkili bir şekilde kullanır.					
5. öğretmenlere destekleyici eleştiriler sunar.					
6. yaptığı çalışmalarda eleştirilmeye açıktır.					
7. öğretmenleri eğitim sürecine daha coşkulu katılmaları yönünde özendirir.					
8. karşılaştığı belirsizliklere tolerans gösterebilir.					
9. okula fayda sağlayacak konularda girişimci davranır.					
10. gerektiğinde olaylara mizahi bakabilir.					
11. hata ve yanlışlardan yeni bilgiler öğrenebileceğini düşünür.					
12. yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışır.					
13. girişimde bulunurken hata yapmaktan korkmaz.					
14. kendisine sunulan her türlü fırsatı değerlendirir.					
15. değişen koşullara hızla uyum sağlar.					
16. okulun amaçlarına ulaşmasında yaratıcı yollar geliştirir.					
17. değişim için yeni yollar ortaya koyar.					
18. karşılaştığı alışılmamış fikirleri değerlendirir.					
19. özgün çalışmalarda öğretmenlerin bir yardımcısıdır.					
20. yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında esin kaynağıdır.					
21. farklı fikirlerle gündeme gelmekten hoşlanır.					
22. okulda eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin farklı uygulamaları destekler.					
23. eğitim öğretim sürecinde karşılaştığı problemleri farklı şekillerde ele alır.					
24. hayalleri yaşama geçirecek fırsatlar yaratır.					
25. engellerin üstesinden gelecek yaratıcı düşünceler ortaya koyar.					
26. kendi gündemini kendisi oluşturur.					
27. çevresindekilerden farklı düşünür.					
28. okulda başkaları tarafından çılgınca karşılanabilecek aktivitelere yer verir.					
29. okulda ortaya çıkan problemlere ilişkin ilginç çözüm önerileriyle herkesi şaşırtır.					

Ek 3: Okullarda Hata Yönetimi Kültürü Ölçeği

Ölçek Maddeleri Bu okulda,	Asla	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her Zaman
1. Okul yönetimi yaptığı hataları kabul eder.	①	②	③	④	⑤
2. Okul yönetimi yapılan hataların farkındadır.	①	②	③	④	⑤
3. Okul yönetimi yapılan hataların altında yatan sebepleri araştırır	①	②	③	④	⑤
4. Okul yönetimi hatalardan çıkardığı dersleri eğitim-öğretim işlerinin sürekliliğini sağlamak için kullanır.	①	②	③	④	⑤
5. Okul yönetimi yapılan hataların tekrarlanmaması için gerekli tedbirleri alır.	①	②	③	④	⑤
6. Okul yönetimi öğretmenleri ilgilendiren hataları nasıl telafi edeceğini bilir.	①	②	③	④	⑤
7. Okul yönetimi öğretmenleri hatalarla baş etme konusundaki deneyimlerini paylaşmaları için teşvik eder.	①	②	③	④	⑤
8. Okul yönetimi yapılan hataların yaygınlığına göre öğretmenlere eğitim desteği sunar.	①	②	③	④	⑤

*Bu ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

Ek 4: Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri Ölçeği İzni



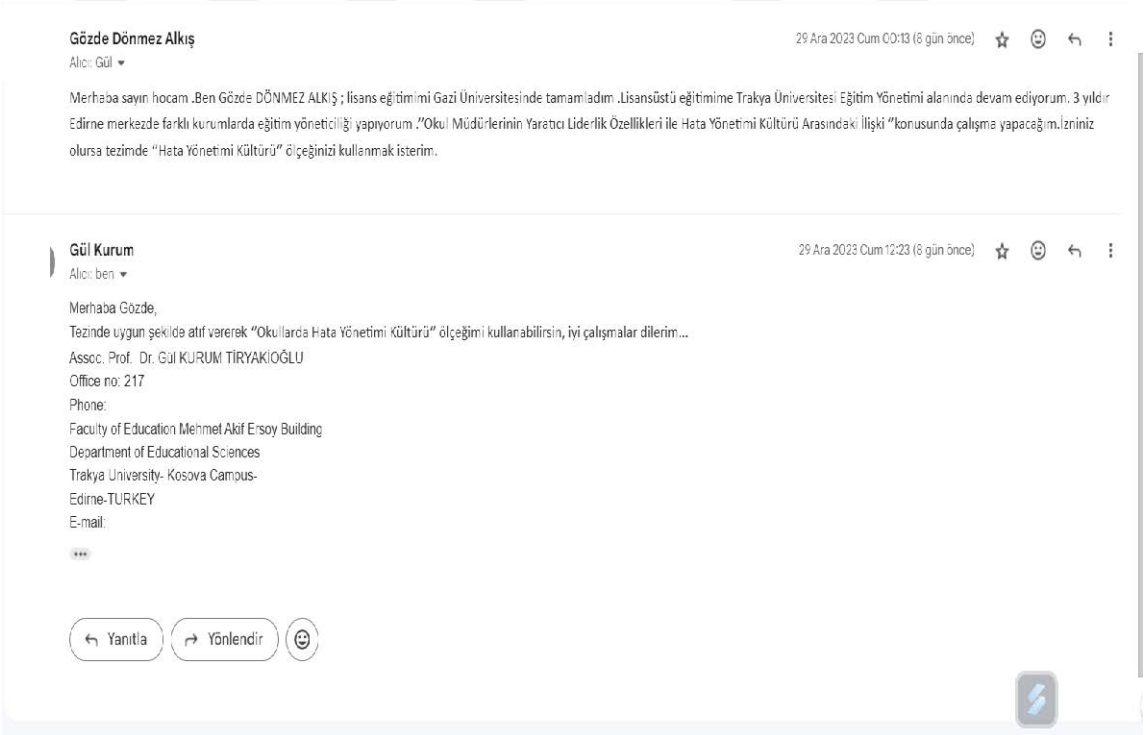
Gözde Dönmez Alkış — 6 Oca Cmt 10:38 (5 gün önce)
Sayın hocam ; ben Gözde DÖNMEZ ALKIŞ 3 yıldır eğitim yöneticisi olarak görev yapmaktayım.Eğitim Yönetimi alanında "Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikl

Rezzan Uçar — 8 Oca Pzt 14:08 (3 gün önce)
Sayın Gözde DÖNMEZ ALKIŞ, Ebru SAĞLAM ile birlikte geliştirmiş olduğumuz "Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Ölçeği"ni atıfta bulunarak kullanabilirsiniz. Çalı

Gözde Dönmez Alkış — 8 Oca Pzt 14:29 (3 gün önce)
Alıcı: Rezzan

Hocam çok teşekkür ediyorum .
Rezzan Uçar 8 Oca 2024 Pzt, 14:08 tarihinde şunu yazdı:

Ek 5: Okullarda Hata Yönetimi Kültürü Ölçeği İzni



Gözde Dönmez Alkış — 29 Ara 2023 Cum 00:13 (8 gün önce)
Alıcı: Gül

Merhaba sayın hocam .Ben Gözde DÖNMEZ ALKIŞ ; lisans eğitimimi Gazi Üniversitesinde tamamladım .Lisansüstü eğitimime Trakya Üniversitesi Eğitim Yönetimi alanında devam ediyorum. 3 yıldır Edirne merkezde farklı kurumlarda eğitim yöneticiliği yapıyorum ."Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri ile Hata Yönetimi Kültürü Arasındaki İlişki "konusunda çalışma yapacağım.İzniniz olursa tezimde "Hata Yönetimi Kültürü" ölçeğinizi kullanmak isterim.

Gül Kurum — 29 Ara 2023 Cum 12:23 (8 gün önce)
Alıcı: ben

Merhaba Gözde,
Tezinde uygun şekilde atıf vererek "Okullarda Hata Yönetimi Kültürü" ölçeğimi kullanabilirsin, iyi çalışmalar dilerim...
Assoc. Prof. Dr. Gül KURUM TİRYAKİOĞLU
Office no: 217
Phone:
Faculty of Education Mehmet Akif Ersoy Building
Department of Educational Sciences
Trakya University- Kosova Campus-
Edirne-TURKEY
E-mail:

Yanıtla Yönlendir

Ek 6: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

OKUL MÜDÜRLERİNİN YARATICI LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE HATA YÖNETİMİ KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ GÖRÜŞME FORMU

eğerli Okul Yöneticisi,

Hata yönetim kültürü, bir organizasyonun hatalara nasıl yaklaştığını, hatalardan nasıl ders çıkardığını ve sürekli olarak iyileşme ve gelişme sürecini nasıl desteklediğini ifade etmektedir. Hataların kaynağını bulmak, bu hatalardan öğrenmek ve benzer hataların tekrarlanmasını engellemek için organizasyonun belirli bir süreç ve sistem geliştirmesi gerekmektedir. Bu süreç, organizasyonun sürekli olarak iyileşme ve gelişme göstermesini sağlar. Hata yönetimi kültürü süreci aynı zamanda çalışanların eğitimi ve gelişimi ile de ilgilidir. Hata yönetim kültürünün oluşturulmasında liderlik de oldukça önemlidir.Yaratıcı liderlik, problem çözme becerileri, esneklik, risk alma ve inovasyonu teşvik etme yetenekleri ile bilinir Sizinle üzerinde çalıştığımız bilimsel araştırma kapsamında Okul Yöneticilerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri ile Hata Yönetimi Kültürü İlişkisi ile ilgili bir görüşme yapmayı amaçlamaktayım. Eğitim öğretim faaliyetleri hatalardan oldukça etkilenmektedir. Bu çalışmanın sonucunda okullarda yapılan hataların yönetilme sürecinde okul yöneticilerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin ne derece rol oynadığını belirlenecektir. Bu görüşme süresince söyleyeceklerinizin tümü gizli kalacak ve sizden toplanan görüşler yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacak, başka bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Bu görüşmenin yaklaşık 20 dakika süreceğini tahmin ediyorum. Sizin için bir sakıncası yoksa görüşme kayıt altına alınacaktır. Araştırmaya sağlayacağınız çok önemli katkı ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Gözde DÖNMEZ
Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
E-mail:

Tarih:_____

Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Yaş

Eğitim Durumunuz: 1. ☐Lisans 2. ☐Lisans üstü

Okul Türünüz : 1. ☐Meslek Lisesi 2. ☐ Anadolu Lisesi 3. ☐Sosyal Bilimler 4. ☐ Fen Lisesi

Branşınız :

Meslekteki Kıdeminiz:

Yöneticilikteki

Kıdeminiz :

Görüşme Soruları

1. Okul kültürünüz hakkında bilgi verir misiniz? Meslektaşlarınızla ilişkileriniz nasıldır? Bu ilişkiler okulun genel başarısına nasıl katkıda bulunuyor?

2. Sizce hata nedir? Okulunuzda hatalar yapılmakta mıdır?

3. Okulunuzda hangi hatalarla karşılaşıyorsunuz? Örneklerle açıklar mısınız?

   a. Okul yöneticisi olarak bu hatalara nasıl tepki verirsiniz?

   b. Okulda yapılan bu hataların kaynaklarının neler olduğunu düşünüyorsunuz?

4. Siz okulda yapılan hataları nasıl yönetiyorsunuz? Hata yapıldıktan sonra ilk olarak ne yaparsınız?

Hata yönetimi sürecinde kullandığınız stratejiler var mı? Varsa örneklerle açıklar mısınız? (dilek-şikayet kutusu gibi)

5. Okulda yapılan hataların sonuçları nelerdir? Okulunuzda yapılan hatalardan öğrendiğinizi düşündüğünüz yeni bilgiler var mı varsa nelerdir?

6. Size göre yaratıcı lider kimdir? Hangi özellikleri gösterir?

7. Okul yöneticisinin yaratıcı liderlik özellikleri nelerdir? Bir okul yöneticisi hangi özellikleri (liderlerin problem çözme becerileri, esneklik, vizyon sahibi olma ve risk alma)sergilediğinde yaratıcı olmaktadır?

8. Okulunuzda hataları yönetirken hangi yaratıcı liderlik özelliklerinizi ((proaktif, çözüm odaklı,
vizyoner, inovasyonu teşvik eden, değişime öncülük eden, takım çalışmasına önem veren…))daha çok kullanıyorsunuz?

9. Eklemek istediğiniz herhangi bir görüşünüz var mı?

KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

Ek 7: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih Sayısı: 29.02.2024-608382

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : E-29563864-050.04-608382 29.02.2024
Konu : Kararlar

Sayın Doç. Dr. Gül KURUM TİRYAKİOĞLU

Danışmanlığını yaptığınız, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gözde DÖNMEZ ALKIŞ tarafından, Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 28.02.2024 tarihli toplantısında alınan 02/07 numaralı kararı ile uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan

Ek:Etik Kurul Kararı

Ek 8: Milli Eğitim Müdürlüğü İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2020/02 sayılı Genelgesi
b) Trakya Üniversitesi Rektörlüğü'nün 10/05/2024 tarihli ve 640424 sayılı yazısı.

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Gözde DÖNMEZ ALKIŞ'ın Müdürlüğümüze bağlı Edirne Merkez ve İlçelerinde bulunan Resmî Sosyal Bilimler Lisesi, Resmi Anadolu Lisesi, Resmi Fen Lisesi, Resmi İmam - Hatip Anadolu Lisesi, Resmi Meslekî ve Teknik Anadolu Lisesi, Resmi Çok Programlı Anadolu Lisesinde yönetici ve öğretmenlere yönelik "**Okul Müdürlerinin Yaratıcı Liderlik Özellikleri İle Hata Yönetimi Kültürü Arasındaki İlişki''** adlı veri toplama talebi Müdürlüğümüz Anket Değerlendirme Komisyonunca uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Gözde DÖNMEZ ALKIŞ''a ait anket çalışmasının; 2023 – 2024 Eğitim-Öğretim Yılı Bahar Dönemi içerisinde Edirne Merkez ve İlçelerinde bulunan yukarıda türleri belirtilen okullarda yönetici ve öğretmenlere yönelik gönüllülük esası gözetilerek, kurum faaliyetlerini aksatmadan, okul/kurum Müdürlüğünün denetiminde ve tüm sorumluluğun uygulayıcıda olması kaydı ile uygulanmasını olurlarınıza arz ederim.

Dr. Önder ARPACI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR

Sıdkı ZEHİN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Çavuşbey Mah. Hükümet Aralığı Sok No:4
Telefon No : 0 (284) 212 61 22
E-Posta: stratejigelistirme22@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr
Belge Doğrulama Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys
Bilgi için: Mustafa PAMUKÇU
Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
İnternet Adresi: https://edirne.meb.gov.tr Faks:2842126126

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden ac86-e92b-315c-8103-7f95 kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ