

## Karar Verme Sürecinde Motivasyon ve Yaratıcılığın Etkilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

*Sibel Güven<sup>1</sup>, Bengü Özden Gediz<sup>2</sup>, Nilay Kosukoğlu<sup>3</sup>*

**Özet:** Günlük yaşamla iç içe bir kavram olan karar verme, yaşamımızın her anında yaptığımız ya da yapmayı düşündüğümüz eylemler için alternatifler arasından bir seçim yapmaktır. Yapılan bu seçimin etkili olması ve bireye istendik yaşantılar getirmesi ise farklı birçok etmen ile zenginleştirilebilir. Bu etmenlerin en önemlisi şüphesiz bireyin sahip olduğu yaratıcılık özelliğidir. Yaratıcı olmak, genel kabul görmüş bir konu hakkında alışlagelmışin dışında fikir geliştirmek demektir. Bunun için de motivasyon önemli bir araçtır. Bu araştırmanın amacı farklı eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin karar verme sürecinde motivasyon ve yaratıcılığın etkilerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan durum çalışması kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2018-2019 öğretim yılında Türkiye'nin çeşitli illerinde farklı kademelerde görev yapan 50 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmış, verilerin analizinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırmada motivasyonun yaratıcılığı artırdığı ve olumlu yönde etkilediği, yaratıcılığın ve motivasyonun karar verme sürecinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Yaratıcılık, Karar Verme Süreci

**Geliş Tarihi:** 06.06.2020 – **Kabul Tarihi:** 23.09.2020 – **Yayın Tarihi:** 29.09.2020

**DOI:** 10.29329/mjer.2020.272.3

### Teachers' Views on the Effects of Motivation and Creativity in Decision Making Process

**Abstract:** Decision making, which is a concept intertwined with everyday life, is to choose among the alternatives for the actions we take or intend to do at every moment of our lives. The fact that this choice is effective and brings desired experiences to the individual can be enriched with many different factors. For the individuals the most important of these factors is undoubtedly is the creativity. Being creative means developing unconventional ideas about a generally accepted subject. For this, motivation is an important tool. The purpose of this research is to determine the opinions of teachers working in different educational levels about the effects

<sup>1</sup> **Sibel Güven**, Assoc. Prof. Dr., Primary Education, Faculty of Education, Çanakkale Onsekiz Mart University, ORCID: 0000-0003-4550-7297

**Correspondence:** s\_guven@comu.edu.tr

<sup>2</sup> **Bengü Özden Gediz**, Primary Education, Faculty of Education, Çanakkale Onsekiz Mart University, ORCID: 0000-0002-3161-8589

<sup>3</sup> **Nilay Kosukoğlu**, Primary Education, Faculty of Education, Çanakkale Onsekiz Mart University, ORCID: 0000-0003-1875-6220

of motivation and creativity in the decision-making process. One of the qualitative research designs, the case study, was used in the study. In the academic year 2018-2019 in Turkey has created a study group of 50 teachers working at different levels in various provinces. In the research, the data were collected using a semi-structured interview form, and descriptive analysis technique was used to analyze the data. In the research, it was concluded that motivation increases creativity and affects positively, and creativity and motivation are effective in decision making.

**Keywords:** Motivation, Creativity, Decision Making Process

## GİRİŞ

“Seçenekler içinden en uygunun seçilmesine yönelik verilen karar” insanların problemlerle ya da içinden çıkılmaz bir hal alan durumlarla karşılaştıklarında yaptıkları en bilinen eylemdir. Karar verme insanın yapısı gereği her aşamada karşılaştığı doğal bir süreçtir. Karar verme becerisi, bireyin kişiliği ve sosyalleşmesiyle ilgilidir. Bu beceri birçok durum içerisinde seçim yapmayla ilgili zihinsel ve davranışsal eylemlerin bütünüdür (Kuzgun, 2006). Türk Dil Kurumu’na göre (2005) karar; birimlerinin belirlenmiş bir ya da daha fazla amaca ulaşmak için var olan çeşitli seçenekler arasında seçim yapmalarına yönelik davranış biçimi olarak tanımlanan karar verme, örgüt yönetiminde önemli bir aşama, hatta yönetim sürecinin kalbi olarak kabul edilmektedir (Çelikten, Gılıç, Çelikten ve Yıldırım, 2019). Doğduğu andan itibaren bir örgüte dâhil olan her insan psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını bulunduğu örgütten sağlamak ister (Başaran, 1984; Ergül, 2005). Bu noktada amaçlarını gerçekleştirmek için örgütlerde varlığını sürdüren insan birçok problemle de karşı karşıya gelebilir. Örgütsel karar vermede karar, “bir konu hakkında verilen mutlak hüküm” şeklinde tanımlanmıştır (Bakan ve Büyükeşe, 2008; Özer, 2012). Işık (2011; Özer, 2012)’a göre ise beklenen bir davranışa gösterilen, bir soruna çözüm üreten uygun reaksiyondur. Karar bireyi sonuca ulaştırır, ilerleyen süreçte karşısına çıkacak fırsatları şekillendirir. Bir düşünce sürecinin son aşamasıdır. Gılıç (2015), karar vermeyi örgütün yönetiminin ilk aşaması olarak ele almıştır. Briggs & Little (2008; Tekin ve Ehtiyar, 2010) ise karar vermeyi örgütün hedefleriyle ve değerleriyle ilişkilendirmiştir. Örgüt içerisinde alınan her karar örgütün başarısını etkiler, bu sebeple alınan kararlarda dikkatli olunmalıdır. Culbertson, Jacobson & Reller (1960; Güçlü, Özer, Kurt ve Koşar, 2015) karar süreçleri üçe ayırıp birey, grup ve örgüt açısından incelemiştir. Kişinin başkalarından etkilenmeyip kendisinin karar vermesi bireysel karar verme olarak tanımlanmaktadır. Bir topluluğun yüz yüze iletişim kurarak birbirlerinin fikirlerini etkileyerek karar vermesi ise grup kararı olarak tanımlanmıştır. Örgüt kararında ise örgüt üyeleri sürekli olarak yüz yüze iletişim kurmak zorunda değildir ancak karar sürecinde örgüt üyelerinin etkileşim halinde ve kararda etkili olmaları gerekmektedir. Karar verme sürecinde çalışanların katılımının önemi çeşitli çalışmalarda incelenmiştir. Gökkaya (2010; Bayraktar ve Fırat, 2019) örgütü değişik ortamlarda birlikte hareket etmek mecburiyetinde olan insan topluluklarının ortaya çıkardığını söylemektedir. Erdem (2012) eskiden yöneticilerin sorumluluğunda olan karar verme sürecine son

zamanlarda örgüt üyelerinin de katılmaya başladığını belirtmiştir. Örgüt üyeleri kendilerine verilen sorumlulukları ne şekilde yerine getireceğine kendileri karar vermektedir. Bu aşama bireylerin ne kadar yaratıcı oldukları ve motivasyonel olarak ne kadar etkili olabildikleri büyük önem taşımaktadır. Karar verme sürecinin yaratıcılığa ihtiyacı vardır. Yaratıcılık karar vericilerin problemleri diğerlerinin göremediği şekilde görmelerini sağlayan bir süreçtir (Robbins, Decenzo and Coulter, 2016).

Yaratıcılık bireylerin günlük hayatlarında çok sık karşılaştıkları terimlerden biridir. Yaratıcılık hakkında kesin ve net bir tanım yapılması güç olduğundan dolayı yaratıcılık terimini açıklamak için yapılan pek çok farklı tanım bulunmaktadır (Baloğlu, 2020). Amabile ve Conti (1999; Durgut, 2020) bir süreç olarak ele aldığı yaratıcılığın amacının bireysel ya da toplumsal olarak yeni ürünler meydana getirmek olduğunu ifade etmiştir. Fidan (2018) yaratıcılığı problemleri çözmek için sebeplerini araştırma, akıl yürütme, düşünceler arası bağlantı kurabilme yeteneğine sahip olma olarak ifade etmiştir. Savieski (2004; Durgut, 2020) ise yaratıcılığı özgün sonuçlar elde etmek olarak tanımlamış ve kullanım alanlarına göre bilimsel yaratıcılık, sanatsal yaratıcılık ve teknolojik yaratıcılık olarak üçe ayırmıştır. Hussain, Abbas, Lei, Jamal Haider ve Akram (2017; Paksoy, Kumral, Sarp, 2019) ise yaratıcılık ikiye ayrılarak incelemiştir: bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık. Örgütsel yaratıcılık bir sosyal yapıda ortak çalışarak yeni düşünceler, mahsul ya da eserler geliştirilerek sorunları çözmeye olarak tanımlanmıştır. Çavuşoğlu (2007; Meriç, 2018) ise örgüt içerisindeki yaratıcılığı, örgütler arasındaki rekabetlerde başarıyı sağlamak ve örgütü geliştirmek için üretilen yeni fikirler olarak ele almıştır. İçinde bulunduğumuz teknoloji çağında örgütlerin kendini geliştirebilmesi için yaratıcılık oldukça önemlidir. Yaratıcılık örgütlerin çağa ayak uydurmasını sağlar, örgütü geliştirir. Örgütsel yaratıcılık örgütü geliştirecek fikir ve ürünler bütünüdür. Shalley ve Perry-Smith (2001; Durgut, 2020)'ye göre örgüt içerisindeki her bir fonksiyon ve yapılan her bir faaliyetin yaratıcı olması örgütsel yaratıcılık olarak tanımlanmaktadır. J. Kao (1991; Haşit, 2003) örgütsel yaratıcılığın oluşabilmesi için, örgüt içerisindeki çalışanların kişilikleri, örgütün yapısı ve örgüt içerisinde kullanılan problem çözmeye yolları ve alınan kararlar olmak üzere üç unsurun olması gerektiğini ifade etmiştir. Çavuşoğlu (2007) ise düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebilmenin örgütlerin yaratıcılığını etkileyen en önemli şey olduğunu ifade etmiştir. Bireylerin işlerini benimsemesini ve özgün fikirlerini yansıtmalarını sağlayan örgütlerin yaratıcılığının artacağını belirtmiştir. İraz ve Yılmaz (2013; Meriç, 2018), rekabet halindeki örgütlerin avantajlı konuma gelebilmek için yaratıcı fikirlere sahip olması gerektiğini söylemiştir. Çevrenin değişimlerini yakalayabilmek için örgütün kendini geliştirmesi gerektiğini, varlığını sürdürüp müşteri çekebilmesi için yeni fikirler geliştirmesi gerektiğini belirtmiştir. Gelişmeleri takip edemeyen örgütler yok olmaya mahkûmdur. Yaratıcılık örgütlerin kendini geliştirip büyümesine olanak tanır. Yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için örgüt içerisinde uygun bir ortam olması gerekmektedir. Liderler, çalışma arkadaşları ve örgütün kaynakları yaratıcılığı etkileyen unsurlardır. Yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için örgütün buna fırsat vermesi önemlidir. Baloğlu (2020) ise insan beyninin yaratıcılık potansiyeline sahip olduğunu ancak bu potansiyeli kullanabilmesi için akıl

yürütmeye sevk eden durumlarla karşılaşılması gerektiğini belirtmiştir. Amabile (1997)'ye göre örgütlerde çalışanların yaratıcılığını arttırmanın en iyi yolu üç bileşenli yaratıcılık modelidir. Bu modele göre bireysel yaratıcılık için uzmanlığa, yaratıcı düşünme yetisine ve içten gelen iş motivasyonuna ihtiyaç vardır. Motivasyon, davranışa yön veren güçleri içermektedir (Gürsel, 2015; Özdemir, Cemaloğlu, 2017). Belirli bir hedefe amaca ulaşmak için enerji, istikamet ve kararlılık içeren kişisel çabaların ortaya konduğu süreçtir (Robbins, Coulter and DeCenzo, 2017; Özdemir, Cemaloğlu, 2017). Önen ve Kanayran (2015) motivasyonun örgütsel hedefler, bireysel ihtiyaçlar ve efor olmak üzere üç unsurdan oluştuğunu belirtmektedir. Gömleksiz ve Serhatlıoğlu (2013) motivasyonu davranışın yönünü, şiddetini, devamlılığını sağlayan teorik yapı olarak tanımlamıştır. Mitchell (1997; Yıldırım, 2011), motive olmuş kişilerin göreve odaklandıklarını, yoğun çaba harcadıklarını ve etkili performansın anahtarının motivasyon olduğunu belirtmektedir. Yüksek motivasyonlu işgörenler örgütsel hedeflere ulaşma şansını önemli derecede arttırmaktadırlar (Byars, 1992; Yıldırım, 2011). Robbins (1996; Önen, 2015, Zor, 2020) örgütün amaçlarına ulaşmada motivasyon, çalışanların kendi gereksinimlerinin ortadan kaldırılmasıyla örgütün ya da kurumun hedeflerine ulaşmasında gereken bütün çaba ve gayretin gösterilmesidir şeklinde tanımlamıştır.

Son dönemlerde, örgütlerin aralarındaki rekabette üstünlük sağlamak açısından üzerinde önemle durdukları yaratıcılık aynı zamanda eğitim alanında da tartışılmakta ve araştırılmaktadır (Craft, 2003). Örgüt olarak bakıldığında günümüz toplumlarında en önemli örgütlerin başında okullar gelmektedir. Özellikle bürokratik yapı, okul içi süreçler, yönetici yeterlilikleri, problemin büyüklüğü, sınırlı kaynaklar gibi değişkenler okullardaki problemlerle ilgili karar alma sürecini sınırlandırabilmektedir. Bu nedenle bir okulun yönetimde rol oynayan dolayısıyla okulda alınan kararları etkileyen iç öğelerin en önemlileri okul yöneticileri ve öğretmenler olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin karar verme sürecini, motivasyon ve yaratıcılığın nasıl etkilediğine ilişkin görüşlerinin alınmasının karar alma süreçlerine okul yönetimi ile birlikte bulunmalarına büyük bir katkı getireceğine inanılmaktadır. Karar verme sürecinin yaratıcılık ve motivasyonla ilişkilendirildiği çalışmaların az olması bu araştırmanın yapılacak çalışmalara kaynak teşkil edecektir.

### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı farklı eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin karar verme sürecinde motivasyon ve yaratıcılığın etkilerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Araştırmanın amacına ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Öğretmenlere göre;

Karar verme nedir?

Yaratıcılığı etkileyen faktörler nelerdir?

Öğretmenler kendilerini ne kadar yaratıcı olarak görmektedirler?

Motivasyonlarını etkileyen unsurlar nelerdir?

Motivasyonun yaratıcılık üzerindeki etkileri nelerdir?

Karar verme süreçlerinde yönetici tarafından ne kadar desteklenmektedirler?

Karar verme sürecinde motivasyonun nasıl bir etkisi olduğunu düşünmektedirler?

Karar verme sürecinde yaratıcılığın bir etkisi var mıdır?

Motivasyon ve yaratıcılığı etkiler mi?

## YÖNTEM

Araştırmada karar alma sürecinde motivasyon ve yaratıcılığın etkileri farklı kademelerdeki öğretmenlerin görüşleri alınarak incelenmiştir. Bu nedenle bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan durum çalışması kullanılmıştır. Nitel araştırma, doğal bir ortamda olguların ve olayların nitel bir süreç izleyerek ortaya konduğu gerçekçi ve bütüncül bir süreci ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011; Biçer vd., 2014). Durum çalışması, olayları derinlemesine incelemek için kullanılan (Chmiliar, 2010), araştırmacının gözlemler görüşmeler gibi farklı teknikleri kullanarak karşılaştığı durumu derinlemesine incelediği ve bu inceleme sonucunda temaların tanımlandığı nitel araştırma desenlerinden biridir (Creswell, 2007).

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu belirlemek üzere amaçlı örnekleme yöntemlerinden temel anlayışı önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumlar üzerinde çalışmak olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu doğrultuda çalışma grubu 2019-2020 eğitim-öğretim yılında farklı eğitim kademelerinde görev yapan 50 öğretmenden oluşmuştur. Katılımcıların araştırmaya katılmaya gönüllü olmaları temel ölçüt olarak kabul edilmiştir. Çalışma grubuna ilişkin veriler tablo 1’ de verilmiştir:

**Tablo 1:** Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel bilgileri

Çalışma Grubuna Alınan Öğretmenlere İlişkin Bilgiler	f	
Cinsiyet	Kadın	37
	Erkek	13
Öğretmenlik branşı	Sınıf	16
	Branş	34
Görev süresi	1-9	29
	10-19	12
	20 ve üstü	8
Okulun türü	İlkokul	12
	Ortaokul	11
	Lise	10
	Özel okul	14
Görev yapılan yer	Bursa	6
	İstanbul	3
	Çanakkale	7
	Kocaeli	7
	İzmir	4

Ankara	2
Aksaray	1
Diyarbakır	5
Şırnak	4
Eskişehir	3
Balıkesir	3
Antalya	2
<hr/>	
Toplam	50

Tablo 1'e bakıldığında öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımının %74'ünün kadın, %26'sının erkek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin branş değişkenine göre dağılımı incelendiğinde %32'sini sınıf öğretmenleri, %68'ini ise branş öğretmenleri oluşturmaktadır. Öğretmenlerin görev sürelerine dağılım incelendiğindeyse öğretmenlerin %58'i 1-9 yıl arasında çalışmakta, %24'ü 10-19 yıl arasında çalışmakta, %16'sı ise 20 yılın üzerinde çalışmaktadır. Öğretmenlerin %2'si ise meslekteki deneyiminin süresini belirtmemiştir. Öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre incelendiğinde %24'ünün ilkokullarda, %42'sinin ortaokulda %6'sının lisede ve %28'inin ise özel okullarda çalıştığı görülmektedir. Öğretmenlerin görev yaptığı bölgeye göre incelendiğinde ise öğretmenlerin %76'sının Marmara Bölgesinde, %10'unun Güneydoğu Anadolu Bölgesinde, %8'inin İç Anadolu Bölgesinde, %4'ünün Akdeniz Bölgesinde ve %2'sinin ise Ege Bölgesinde çalıştığı görülmektedir.

#### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veriler, katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanarak elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmacılar tarafından geliştirilmiş, öncesinde 7 kişiden oluşan Sınıf Eğitimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisine uygulanmıştır. Öğrencilerin görüşleri doğrultusunda formda bulunan eksiklikler ve hatalar incelenip düzeltilmesi için uzman görüşüne gönderilmiştir. Form iki bölümden oluşmuştur. İlk bölüm cinsiyet, branş, okutulan sınıf düzeyi, deneyim ve çalışılan okul türü bilgilerini içeren kişisel bilgilerden oluşmuştur. Formun ikinci bölümünde ise araştırmanın alt amaçlarına uygun olarak hazırlanan 11 adet açık uçlu soru yer almıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan soruların geçerliliği Lawshe'nin (1975) "içerik geçerliliği oranı" kullanılarak analiz edilmiştir. Bu araştırmada sorular biri Eğitim Yönetimi, biri Türkçe Eğitimi ve biri program geliştirme alanında uzman toplam 2 kişiye incelettirilmiştir. Böylece içerik geçerliliği oranı +1 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada görüşlerin kodlanması sonucunda ise araştırmanın güvenilirliği Miles ve Hubermanın, formülü kullanılarak nitel araştırmada uzman olan 2 öğretim üyesi ile birlikte sınılanmış ve sonuç % 87 olarak hesaplanmıştır.

#### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu, farklı illerdeki ve farklı kademelerde görev yapan öğretmenlere sosyal medya yolu ile ulaştırılmıştır. Araştırmanın amacı öğretmenlere açıklanmış gönüllü olarak araştırmaya katılmak isteyen öğretmenlere form e mail yolu ile gönderilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler mail yolu ile toplanmış, her bir görüşme formuna

birden başlayarak numaralar verilmiştir. Araştırmanın verileri analizi sırasında nitel araştırma analiz tekniklerinden biri olan betimsel analiz kullanılmıştır. Her bir katılımcının araştırmanın alt amacına uygun olarak açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar kendi ifade ettikleri görüşler doğrultusunda frekans dağılımları ile birlikte kategorileştirilmiştir. Her bir katılımcıya ait bulgu ilgili araştırma sorusu içeriğine göre katılımcı görüşünün aynen alınarak aktarılması ile oluşturulmuştur. Araştırmada öğretmenlerin isimleri gizli tutulmuş katılımcıların görüşleri “öğretmen 1”, “öğretmen 2” gibi rumuzlar kullanılarak gösterilmiştir.

## BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde farklı okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin karar verme aşamasında yaratıcılık ve motivasyonun etkilerine dair görüşlerinin analizi sonucu ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir. Bu araştırmada elde edilen bulgular “karar vermenin tanımı ve etmenleri” ve “yaratıcılık ve motivasyonun tanımı ve etmenleri” olmak üzere iki ana temada ele alınmıştır. Bu kapsamda karar vermenin tanımı ve etmenleri teması; “öğretmenlerin karar verme ile ilgili görüşleri”, “yönetim aşamasında karar alırken yönetici tarafından desteklenip desteklenmediklerine ilişkin görüşler”, “karar alırken bazı karakterlerin baskın olup olmadığına ve baskın karakterlere yönelik görüşleri”, “karar verme aşamasında motivasyonun etkili bir unsur olup olmadığına ilişkin görüşler”, “karar verme aşamasında motivasyonun yaptığı etkilere dair görüşler”, “karar verme sürecinde yaratıcılığın etkisine ilişkin görüşler”, “motivasyon ve yaratıcılığın karar verme sürecine etkisi olup olmadığına dair görüşler”, “motivasyon ve yaratıcılığın karar verme sürecine yaptığı etkilere dair görüşler” alt temalarından oluşmuştur. Yaratıcılık ve motivasyonun tanımı ve etmenleri teması; “öğretmenlerin yaratıcılığı etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri”, “öğretmenlerin kendilerini ne kadar yaratıcı gördükleri ile ilgili görüşleri”, “öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen etmenlerle ilgili görüşleri”, “öğretmenlerin motivasyonun yaratıcılık üzerine etkisine ilişkin görüşleri”, “diğer öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılıklarından etkilenmeye yönelik görüşleri” alt temalarından oluşmaktadır.

### Karar Vermenin Tanımı ve Etmenleri Teması

Bu temada incelenen birinci alt problem “öğretmenlerin karar verme ile ilgili görüşleri” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcılardan karar verme ile ilgili görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Tablo 2’de öğretmenlerin görüşleri kodlanmıştır.

**Tablo 2:** Öğretmenlerin karar verme ile ilgili görüşleri

S.N.	Kodlanmış Karar Verme Görüşleri	f
1	Süzgeçten geçirme	6
2	Sonuca varma	8
3	Pozitif bir sona bağlama	4
4	Uygulamaya geçiş	8
5	İyi veya kötü bir sonuca bağlama	3
6	Çoğunluğun fikrini kabul etme	2
7	Seçim yapma	21
8	Süreci sağlıklı işletme	3

9	Özgür irade ile sonuca varma	4
	Toplam	59

Öğretmenlerin karar verme ile ilgili görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların “öğretmenlerin karar verme ile ilgili görüşleri” alt temasına ilişkin görüşlerinde en yüksek frekansı olan kavram “seçim yapma” olarak belirlenmiştir. Karar verme ile ilgili düşüncelerini ifade eden katılımcılar “sonuca varma”, “süzgeçten geçirme”, “uygulamaya geçiş”, pozitif bir sona bağlama”, “özgür irade ile sonuca varma”, “çoğunluğun fikrini kabul etme” ifadelerini de kullanmışlardır. Öğretmenlerin karar verme ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

Öğretmen 1: “Bir fikrin belirli süzgeçlerden geçirilerek sonuçlandırılması işlemidir.”

Öğretmen 12: “Bir fikrin ya da hareketin seçenekler arasından seçilmesidir.”

Öğretmen 28: “Bireyin kendisine olan güveni doğrultusunda tüm riskleri göz önünde bulundurarak bulunduğu durum içerisinden başka bir duruma alternatifler arasından seçim yapıp, alternatiflerden birine düşünsel olarak yönelme durumudur.” şeklinde karar vermeyi tanımlarken; Öğretmen 4: “Emin olduğumuz konuda uygulamaya geçmiştir.” İfadesini kullanarak karar vermenin seçim yapmaktan çok bir uygulamaya geçiş olduğunu belirtmiştir. Öğretmen 36: “Bence karar verme insanın bir işe başlamadan neyi yapıp neyi yapmayacağını bilmesi buna göre davranmasıdır. Önlem ve önceliklerini bu davranışa göre şekillendirmesidir.” İfadesini kullanarak diğer öğretmenlerin görüşlerini tek ifade de birleştirmiş hem seçim yapmak hem davranışa dönüştürmek olarak tanımlamıştır.

Öğretmenlerin karar verme ile ilgili görüşleri incelendiğinde, görüşlerin genellikle birbirini destekler ve tamamlar nitelikte olduğu; birbirine zıt ifadelerin olmadığı görülmüştür.

Bu temada incelenen ikinci alt problem “öğretmenler yönetim aşamasında karar alırken yönetici tarafından destekleniyor mu?” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların karar alma aşamasında yönetici tarafından desteklenip desteklenmediklerine ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Tablo 3’te öğretmenlerin görüşleri kodlanmıştır.

**Tablo 3:** Yönetim aşamasında karar alırken yönetici tarafından desteklenip desteklenmediklerine ilişkin görüşler

S.N.	Kodlanmış Karar Vermede Yönetici Tarafından Desteklenme Görüşleri	f
1	Evet	27
2	Hayır	7
3	Kararsız	2
4	Bazen	14
	Toplam	50

Katılımcıların karar alma aşamasında yöneticileri tarafından desteklenip desteklenmediklerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların “yönetim aşamasında karar alırken yönetici tarafından desteklenip desteklenmediklerine ilişkin görüşler” alt temasına ilişkin görüşlerinde en yüksek frekans



olan kavram “evet, destekleniyorum” olarak tespit edilmiştir. Karar alma aşamasında destek görüp görmediklerini ifade eden katılımcılar; “bazen destekleniyorum”, “hayır, desteklenmiyorum” ve “kararsızım” ifadelerini de kullanmışlardır. Öğretmenlerin karar verme aşamasında yöneticiler tarafından desteklenip desteklenmediğine ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

Öğretmen 3: “Çok çeşitli yöntem, tekniklere sahip farklı kişiliklerde ve farklı dünya görüşlerine sahip yöneticilerle çalışma fırsatım oldu. Bu soruya net bir cevap veremiyorum ama şu bir gerçek ki yönetimdeki kişiler genç bir kadroya sahipse sizi destekleme konusunda daha ılımlı olurlar.”, Öğretmen 30: “Evet, yönetim sürecinde ben de dâhil tüm öğretmenlerin fikirleri önemsendir.”, Öğretmen 42: “Okul yönetim süreçlerinde karar verme aşamasında demokratik bir ortam oluşturarak fikirlerime saygı duyuluyor ve destekleniyorum.” ve Öğretmen 50: “Evet, çok. Bu da beni ve okuldaki tüm hocalarımı memnun ediyor.” İfadelerini kullanarak karar verme sürecinde yöneticileri tarafından desteklendiklerini belirtirken; Öğretmen 20: “Şart ve koşullara bağlı olarak değişiyor.”, Öğretmen 21: “Duruma ve koşullara göre değişiklik gösteriyor.”, Öğretmen 23: “Her zaman değil. Değişkenlik gösteren bir kavram bence bu.” ve Öğretmen 26: “Karar vermede okul yönetimi tarafından gereken durumlarda destekleniyorum.” İfadelerini kullanarak karar verme sürecinde yöneticiler tarafından desteklenmelerinin değişkenlik gösterdiğini, bazı zamanlar desteklenirken bazı zamanlar desteklenmediklerini belirtmiştir. Öğretmen 12: “Okul yönetim süreçlerinde karar vermede hiçbir yönetici tarafından desteklenmedim.” ve Öğretmen 33: “Ücretli öğretmen olarak çalıştığım için diğer öğretmenler kadar desteklendiğimi düşünmüyorum.” ise ifadelerinde karar verme sürecinde yöneticilerinden destek görmediklerini ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin karar alma aşamasında yönetici tarafından desteklenme konusunda farklı görüşlere sahip olduğu görülmüştür. Bazı öğretmenler desteklendiklerini ifade ederken bazı öğretmenler desteklenmediklerini belirtmiştir. Bazı öğretmenler ise bu konuda yaş, tecrübe ve kadrolu ya da ücretli öğretmen olma gibi kriterlerin etkili olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 4:** Karar alırken bazı karakterlerin baskın olup olmadığına yönelik görüşler

S.N.	Görüş	f
1	Evet	42
2	Hayır	8
	Toplam	50

Tablo 4’de öğretmenlerin karar alırken bazı karakterlerin baskınlığına yönelik görüşleri evet-hayır şeklinde kodlanmıştır. İfadelerin %84’ünün evet olduğu, bazı karakterlerin daha baskın olduğu görülmüştür.

Bu temada incelenen üçüncü alt problem “karar alırken bazı karakterlerin baskın olup olmadığına ve karakterlere yönelik görüşleri” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcılardan karar alma süreci içerisinde bazı karakterlerin daha baskın olup olmadığına yönelik görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Tablo 5’te öğretmenlerin görüşleri kodlanmıştır.



**Tablo 5:** Öğretmenlerin karar alırken baskın karakterlere yönelik görüşleri

S.N.	Baskın karakterlere yönelik görüşler	f
1	İkna kabiliyeti yüksek insanlar	3
2	Düşüncelerini net ifade edebilme	5
3	Karakter ile ilgilidir	17
4	Rahatsız edicidir	3
5	Ast-üst ilişkisi	7
6	Yaşça büyük olma	2
7	Donanımlı, kendini geliştirmiş olma	10
8	Sosyal anlamda iyi ilişkiler kurma	3
9	Tecrübe	10
10	Gruplaşma	2
11	Her durum için geçerli değildir	3
12	Motivasyonu yüksek bireyler	1
13	Herkes eşittir	3
Toplam		69

Katılımcıların karar alma sürecinde bazı karakterlerin daha baskın olup olmadığına yönelik görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların “karar alırken bazı karakterlerin baskın olup olmadığına ilişkin görüşler” alt temasına ait görüşlerinde en yüksek frekansa sahip kavram “evet” olmuştur. Görüşlerini ifade eden katılımcılar “karakter ile ilgili”, “donanımlı ve kendini geliştirmiş olma”, “tecrübe”, “düşüncelerini net ifade edebilme” gibi kavramlar kullanmışlardır. Diğer katılımcılardan farklı olarak bazı karakterlerin baskın olmadığını düşünen katılımcılarda “herkes eşittir”, “rahatsız edicidir” kavramlarını kullanmışlardır. Katılımcıların karar verme sürecinde bazı karakterlerin daha baskın olup olmadığına yönelik görüşlerine aşağıda yer verilmiştir. Karar alma sürecinde bazı karakterlerin baskın olup olmaması ile ilgili görüşler şu şekildedir:

Öğretmen 19: “Hayır. Alınan kararlar bireysel olarak değil oy çokluğuna göre verildiği için baskınlığın bir etkisi olmamaktadır.” Öğretmen 38: “Hayır. Toplu karar alırken herkesin eşit olduğunu düşünüyorum.” İfadelerinde öğretmenler karar alma sürecinde bazı insanların daha baskın olmadığını belirtmişlerdir. Öğretmen 19’un ifadesi oy çokluğu nedeniyle baskınlığın olmayacağını belirtirken, öğretmen 38’in ifadesi de toplu kararlarda baskınlığın olmayacağı yönündedir. Karar alma sürecinde bazı insanların daha baskın olmadığını düşünün öğretmenlerin yanında bazı insanların daha baskın olabileceğini düşünen öğretmen görüşleri de bulunmaktadır. Öğretmen 27: “Düşünüyorum, mesleğinde tecrübe sahibi olan insanlar veya çeşitli bazı olumlu olumsuz özellikler insanların toplu bir şekilde karar almasını çoğu zaman etkiler.” Şeklinde ifade ederken Öğretmen 39: “Evet. Kişilerin karakterleri ile ilgili olduğunu düşünüyorum. Ayrıca tecrübeli olmanın da etkilediğini düşünüyorum.”ifadesiyle bu görüşü destekler niteliktedir. Öğretmen 29: “Evet, düşünüyorum çünkü bazı insanların doğuştan getirdikleri baskın karakter özellikleri olduğunu düşünüyorum. Bu özellikler özgüven ile beslendiğinde, çevre tarafından desteklendiğinde baskın olarak yaşantılarında kendilerini göstermelerini sağlıyor. Bu baskın insanlar kendilerine inanarak fikir ortaya koyduklarında ve duruşlarıyla da fikirlerini desteklediklerinde ise diğer insanlar tarafından bilirkişi veyahut sözü daha çok dinlenen kişi olarak ön plana çıkabiliyorlar.” Öğretmen 29’un ifadesi incelendiğinde bazı

karakterlerin daha baskın olabileceğini belirtmiştir. Aynı zamanda çevre tarafından desteklenme, doğuştan gelme, özgüven gibi sebeplerin bunu sağlayacağını ifade etmiştir.

Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde bazı insanların daha baskın olduğunu düşünmeyen öğretmenlerin yanında, çoğunlukla karar alırken bazı karakterin baskın olduğuna dikkat çektikleri görülmüştür. Bu baskınlığın sebepleri arasında tecrübe, kişinin karakteri, kendini geliştirmiş olması, ast-üst ilişkileri, düşüncelerini iyi ifade edebilmeleri, sosyal anlamda başarılı olmaları gibi sonuçlarla karşılaşmıştır. Karar alırken bazı insanların daha baskın olmadığını düşünen görüşler incelendiğinde kararların toplu bir şekilde alınıyor olması, oy çokluğuyla belirlenmesi gibi ifadelerle karşılaşmıştır. İfadelerin arasındaki farklılıklarda öğretmenlerin çalışma koşulları, çalıştıkları kurum, branşın etkili olabileceği düşünülmektedir.

Bu temada incelenen dördüncü alt problem “öğretmenler karar verme aşamasında motivasyonun etkili bir unsur olduğunu düşünüyor mu?” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların karar verme aşamasında motivasyonun etkili bir unsur olup olmadığına dair görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Tablo 6’da karar verme sürecinde motivasyonun etkisine ilişkin görüşler etkilidir ve etkili değildir şeklinde kodlanmıştır.

**Tablo 6:** Karar verme aşamasında motivasyonun etkili bir unsur olup olmadığına dair görüşler

S.N.	Kodlanmış Karar Vermede Motivasyonun Etkili Olup Olmadığı Görüşleri	f
1	Etkilidir	48
2	Etkili değildir	2
	Toplam	50

Katılımcıların motivasyonun karar verme aşamasında etkili olup olmadığına dair ifadeleri incelenmiştir. Katılımcıların “karar verme aşamasında motivasyonun etkili bir unsur olup olmadığına dair görüşler” alt temasına ilişkin görüşleri doğrultusunda ifadelerin %96’sının “etkilidir”, %4’ünün “etkili değildir” şeklinde olduğu görülmüştür. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda öğretmenlerin karar alma sürecinde motivasyonun etkili olduğunu düşündükleri görülmüştür.

Bu temada incelenen beşinci alt problem “öğretmenler karar verme aşamasında motivasyonun ne tür etkiler yaptığını düşünüyor?” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların karar verme aşamasında motivasyonun ne tür etkileri olduğuna dair görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir.

**Tablo 7:** Karar verme aşamasında motivasyonun yaptığı etkilere dair görüşler

S.N.	Kodlanmış Karar Vermede Motivasyonun Etkileri Görüşleri	F
1	Süreci hızlandırır	15
2	Sağlıklı bir karar alınmasını sağlar	25
3	Çalışma isteğini artırır	6
4	Karar vermeyi kolaylaştırır	10
5	Süreci olumlu etkiler	7
6	Yüksek motivasyonla alınan kararlar kalıcı olur	1
7	Motivasyon sınırlayıcı bir etki yapabilir	1
	Toplam	65

Tablo 7’de karar verme sürecinde motivasyonun etkisine ilişkin öğretmen görüşleri kodlanmıştır. Katılımcıların motivasyonun karar verme aşamasında etkilerine ilişkin ifadeleri incelenmiştir. Katılımcıların “karar verme aşamasında motivasyonun yaptığı etkilere dair görüşler” alt temasına ilişkin görüşlerinden frekansı en yüksek olanın “sağlıklı bir karar alınmasını sağlar” ifadesi olduğu görülmüştür. Motivasyonun karar verme sürecine etkilerini ifade eden katılımcılar; “süreci hızlandırır”, “karar vermeyi kolaylaştırır”, “süreci olumlu etkiler”, “çalışma isteğini arttırır”, “yüksek motivasyonla alınan kararlar kalıcı olur” ve “motivasyon sınırlayıcı bir etki yapabilir” ifadelerini de kullanmışlardır. Öğretmenlerin karar vermede motivasyonun etkilerine ilişkin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

Öğretmen 1: “Motivasyonumuz iyi olduğunda güdülenmemiz artar. Yaptığımız işi daha istekli ve heyecanlı yapmamızı sağlar.” ifadeleriyle yüksek motivasyonun güdü düzeyini arttırdığını ve işi yapma isteğini arttırdığını belirtirken; Öğretmen 38: “Motivasyon yüksek ise birey daha mutludur. Böylece birey daha doğru karar verir.”

İfadesiyle yüksek motivasyonun güdü düzeyini arttıracakı konusundaki görüşüne katılmıştır. Öğretmen 10: “Motive olma düzeyimiz doğru karar verme düzeyimizle doğru orantılıdır. Hatta motive olmadığımız bir konuda kararsız bile kalabilirsiniz.” ve Öğretmen 40: “Bu süreçte eğer motivasyonumuz iyi ise kararınız daha olumlu ve isabetli, eğer motivasyonunuz kötü ise kararınız bir o kadar olumsuz ve isabetsiz olacaktır.” ise motivasyonun karar verme konusunda olumlu bir etkisi olduğunu, doğru kararlar vermeye yardımcı olduğunu belirtirken; Öğretmen 47: “Motivasyonun kötü olması karar verme sürecinde kişiyi ikilemde bırakır ve kişi karar vermede zorlanır.” ise kötü motivasyonun karar verme sürecini olumsuz etkileyeceğini belirterek bu görüşleri desteklemiştir.

Katılımcıların karar verme sürecinde motivasyonun etkileri hakkındaki görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin düşüncelerinin birbirini desteklediği ve tamamladığı; birbiri ile zıt görüşte olmadıkları görülmüştür.

Bu temada incelenen altıncı alt problem “karar verme sürecinde yaratıcılığın etkisi” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların karar verme sürecinde yaratıcılığın ne gibi etkileri olabileceğine ilişkin görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Tablo 8’de karar verme sürecinde yaratıcılığın etkisine ilişkin görüşler evet, hayır ve değişir şeklinde kodlanmıştır.

**Tablo 8:** Karar verme sürecinde yaratıcılığın etkisine ilişkin görüşler

S.N.	Görüş	f
1	Evet	41
2	Hayır	4
3	Değişir	5
	Toplam	50

Tablo 9’da karar verme sürecinde yaratıcılığın etkisine ilişkin öğretmen görüşleri kodlanmıştır.

**Tablo 9:** Karar verme sürecinde yaratıcılığın etkisine ilişkin görüşler

S.N.	Karar verme sürecinde yaratıcılığın etkisine ilişkin görüşler	f
1	Eleştirel düşünmeyi sağlar	1
2	Farklı alternatifler oluşturur	14
3	Taklit etmeyi engeller	1
4	İnsanı harekete geçirir	1
5	Hızlı çözüm sağlar	8
6	Farklı bakış açısı sağlar	5
7	Engelleyici olabilir	3
8	Kararı zorlaştırabilir	2
9	Kararın etkisini artırır	4
10	Doğru karar vermeyi sağlar	4
Toplam		43

Katılımcıların karar verme sürecinde yaratıcılığın etkisine ilişkin görüşleri incelendiğinde, yaratıcılığın etkisi olup olmadığına ilişkin görüşlerde en çok “evet” ifadesi kullanılmıştır. Bununla birlikte “hayır” ve “değişir” ifadeleri de kullanılmıştır. Yaratıcılığın karar verme süresince ne gibi etkileri olduğunu ifade eden görüşlerde ise frekansı en yüksek ifade “farklı alternatifler oluşturur” olmuştur. Ayrıca katılımcılar “hızlı çözüm sağlar”, “farklı bakış açısı sağlar”, “taklit etmeyi engeller”, “kararın etkisini artırır”, “doğru karar vermeyi sağlar” ifadelerini de kullanmışlardır. Yaratıcılığın karar verme sürecinde olumsuz etkisi olacağını düşünen bazı katılımcılar ise “engelleyici olabilir”, “kararı zorlaştırabilir” ifadelerini kullanmışlardır. Katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

Karar verme sürecinde yaratıcılığın etkisi olmadığını düşünen öğretmen ifadelerinde bazıları şu şekildedir: Öğretmen 33: “Yoktur. Çünkü karar verme olanaklar arasından seçim yapmaktır. Yaratıcılıkla bir ilişkisi olduğunu düşünmüyorum.” Öğretmen 45: “Yoktur.”bu görüşlerin tersi olacak şekilde bazı öğretmenler yaratıcılığın etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmen 20: “Yaratıcılığın yüksek ise karar verme sürecinde olaylara daha farklı bakış açısı ile bakabildiğin için süreci hızlandırır.” Öğretmen 35: “Yaratıcı insanlar daha hızlı ve kolay karar verebilirler.” Öğretmen 39: “Evet. Yaratıcılığı yüksek bireylerin karar verme seçenekleri daha çoktur. Bu da daha doğru karar almayı sağlar.” Öğretmen 41: “Karar verme sürecinde yaratıcılığın etkisi vardır. Farklı fikirlere ulaştıkça daha rahat karar verilir.” Belirtilen ifadeler karar alma sürecinde yaratıcılığın olumlu etkisi olduğunu belirtirken bazı öğretmenler ise yaratıcılığın olumsuz etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmen 14: “Karar verme sürecinde yaratıcılık bazen engelleyici bile olabilir. Farklı gözlemler ve bakış açılarıyla bakmak kararı zorlaştırabilir.” Öğretmen 22: “Yaratıcılık bazen verilmiş kararın değişmesine başka kararlar alınmasına neden olur. Bu da aşağıdaki sorunun cevabı olabilir, süreç uzar.” Öğretmen 31: “Evet etkilidir. Sonuca ulaşmayı geciktirir.” İfadelerini kullanmışlardır.

Katılımcıların görüşleri incelendiğinde yaratıcılığın karar verme sürecini etkilediği yönündeki ifadelerin daha çok olduğu görülse de duruma göre değişeceğini ifade eden öğretmenler de bulunmaktadır. Yaratıcılığın karar vermeyi etkileyeceğini söyleyen öğretmenlerin ifadelerine göre bu etkilemenin olumlu veya olumsuz yönde olabileceği görülmüştür. Bazı öğretmenler yaratıcılığın karar

vermeyi hızlandıracağını, daha farklı fikirler oluşturacağını belirtirken; bazı öğretmenler ise fazla seçenek olacağı için süreci geciktireceğini belirtmişlerdir.

Bu temada incelenen yedinci alt problem “motivasyon ve yaratıcılığın karar verme sürecine etkisi var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların motivasyon ve yaratıcılığın karar verme sürecine etkisi olup olmadığına ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 10’da karar verme sürecinde yaratıcılığın ve motivasyonun etkisine ilişkin görüşler kodlanmıştır.

**Tablo 10:** Motivasyon ve yaratıcılığın karar verme sürecine etkisi olup olmadığına dair görüşler

S.N.	Kodlanmış Karar Vermede Motivasyon ve Yaratıcılığın Etkili Olup Olmadığı Görüşleri	f
1	İkisi de etkiler	42
2	İkisi de etkilemez	2
3	Motivasyon etkiler, yaratıcılık etkilemez	6
	Toplam	50

Katılımcıların motivasyon ve yaratıcılığın karar verme sürecine etkisi olup olmadığına ilişkin ifadeleri incelenmiştir. Katılımcıların “motivasyon ve yaratıcılığın karar verme sürecine etkisi olup olmadığına dair görüşler” alt temasına ilişkin görüşlerinden %84 oran ile en yüksek frekansı olan kavram “ikisi de etkiler” ifadesidir. Katılımcıların %12’si “motivasyon etkiler, yaratıcılık etkilemez” ifadesini kullanırken, %4’ü ise “ikisi de etkilemez” ifadelerini kullanmıştır.

Katılımcıların motivasyon ve yaratıcılığın karar verme sürecine etkileri hakkındaki görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılığın karar verme sürecinde etkili olduğunu düşündükleri görülmüştür.

Bu temada incelenen sekizinci alt problem “motivasyon ve yaratıcılığın karar verme sürecine yaptığı etkiler nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların motivasyon ve yaratıcılığın karar verme sürecine yaptığı etkilere ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Tablo 11’de karar verme sürecinde motivasyonun ve yaratıcılığın etkisine ilişkin öğretmen görüşleri kodlanmıştır.

**Tablo 11:** Motivasyon ve yaratıcılığın karar verme sürecine yaptığı etkilere dair görüşler

S.N.	Kodlanmış Karar Vermede Motivasyon ve Yaratıcılığın Etkileri Görüşleri	f
1	Karar verme sürecini hızlandırır	12
2	Sağlıklı karar almaya yardımcı olurlar	14
3	Motivasyon ve yaratıcılık objektif bakmayı sağlar	1
4	Motivasyon ve yaratıcılık fikirleri çoğaltır	11
5	Motivasyon karar vermeyi kolaylaştırır	4
6	Motivasyon karara güveni artırır	5
7	Yaratıcılık süreci yavaşlatır, motivasyon hızlandırır	4
	Toplam	51

Katılımcıların motivasyon ve yaratıcılığın karar verme sürecine yaptığı etkilere ilişkin ifadeleri incelenmiştir. Katılımcıların “motivasyon ve yaratıcılığın karar verme sürecine yaptığı etkilere dair

görüşler” alt temasına ilişkin görüşlerinde en yüksek frekansı olan kavram “sağlıklı karar almaya yardımcı olurlar” ifadesi olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların “karar verme sürecini hızlandırır”, “motivasyon ve yaratıcılık fikirleri çoğaltır”, “motivasyon karara güveni artırır”, “motivasyon karar vermeyi kolaylaştırır”, “yaratıcılık süreci yavaşlatır, motivasyon hızlandırır”, “motivasyon ve yaratıcılık objektif bakmayı sağlar” ifadelerini kullandıkları da görülmüştür. Öğretmenlerin karar verme sürecinde motivasyon ve yaratıcılığın etkisine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

Öğretmen 27: “Etkiler. Karar verme süreci bir bütündür, bu bütünde motivasyon bizi verdiğimiz kararı uygulamak için cesaretlendirirken yaratıcılık bu karardan vazgeçip daha iyisi ve etkilisi için beyin fırtınası yapmamızı sağlar.” ifadesiyle karar verme sürecini bir bütün olarak ele alıp motivasyon ve yaratıcılığın görevleri olduğunu belirtirken; Öğretmen 1: “Etkiler. Motivasyon ve yaratıcılık çok yönlü bakabilmeyi, sorgulamayı sağladığı için karar verme sürecini hızlandırır.” ve Öğretmen 28: “Evet, motivasyon ve yaratıcılığın karar vermede etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Motivasyona ve yaratıcılığa sahip bireylerin en kısa sürede doğru ve mantıklı karar verebildikleri söylenilebilir.” ifadeleriyle motivasyon ve yaratıcılığın karar verme sürecini hızlandırmak için gerekli olduğunu belirtmiştir. Öğretmen 43: “Evet, etkiler. İyi motive olmuş ve yaratıcı biri karar verme konusunda daha baskın olacaktır. Ve karar verme sürecini hızlandıracaktır. Çünkü motive olmuş ve yaratıcı insan kararlarının sonucunu göze alabilir ve karar verme konusunda kendine güvenir.” ifadesiyle motivasyon ve yaratıcılığın karar verme sürecini hızlandırdığı konusundaki görüşleri desteklemiştir. Öğretmen 42: “Evet, etkiler. Motivasyon ve yaratıcılık olmadan sağlıklı ve doğru karara ulaşmamız imkânsız bir hal alır.” ise alınan kararların isabetli olabilmesi için motivasyon ve yaratıcılığın gerekli olduğunu dile getirmiştir.

Katılımcıların yaratıcılık ve motivasyonun karar verme sürecinde etkileri hakkındaki görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin ifadelerin birbirini destekler ve tamamlar nitelikte olduğu görülmüştür.

### **Yaratıcılık ve Motivasyonun Tanımı ve Etmenleri Teması**

Bu tema içerisinde incelenen ilk alt problem “öğretmenlerin yaratıcılıklarını etkileyen etmenler nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların yaratıcılığını etkileyen etmenleri belirtmesi istenmiştir. Tablo 12’de öğretmenlerin yaratıcılığı etkileyen etmenlerle ilgili görüşleri kodlanmıştır.

**Tablo 12:** Öğretmenlerin yaratıcılığı etkileyen etmenlerle ilgili görüşleri

S.N.	Kodlanmış Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Görüşleri	f
1	Motivasyon	5
2	Hayal gücü	6
3	Bakış açısı	4
4	Ortam	10
5	İnsanlar	10
6	Sanatsal faaliyetler	4
7	Hava şartları	1
8	Farklı mekânlara gitmek	1
9	Kişilik/karakter	6



10	Yaşam şartları/ekonomi	5
11	Özgürlük	11
12	Rahatlık	4
13	Cinsiyet	2
14	Ödül/ceza	1
15	Genetik faktörler	6
16	Din/inanç	2
17	Coğrafya	1
18	Sağlık	1
19	Çevre	18
20	Bilgi birikimi	2
21	İlgi/Merak	5
22	Uyarıcılar	3
23	Beklenti	1
24	Baskı	8
25	Alışkanlıklar	4
26	Tutumlar	5
27	Zaman	6
28	Vizyon	2
29	Yaşanmışlıklar	4
30	Bilişsel düzey	4
31	Eğitim	5
32	İnsan ilişkileri ve ortaya çıkardığı duygular	12
33	Farklı disiplinlerden beslenmek	1
34	Yetenek	1
35	Uyum	1
36	Hedefler	1
37	Çalışma şartları/imkânları	6
Toplam		169

Öğretmenlerin yaratıcılıklarını etkileyen etmenlere ilişkin kavramlar incelenmiştir. Katılımcıların “öğretmenlerin yaratıcılığını etkileyen etmenlerle ilgili görüşleri” alt temasına ilişkin görüşlerinden frekansı en yüksek olan kavram, “çevre” olarak tespit edilmiştir. Yaratıcılıklarını etkileyen etmenleri ifade eden katılımcılar “insan ilişkileri ve ortaya çıkardığı duygular”, “özgürlük”, “ortam”, “insanlar”, “baskı”, “hayal gücü”, “kişilik/karakter”, “genetik faktörler”, “çalışma şartları/imkânları”, “vizyon”, “motivasyon”, “eğitim”, “ilgi/merak” ifadelerini de sıklıkla kullanmışlardır. Katılımcıların yaratıcılıklarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri şu şekildedir:

Öğretmen 11: “Özgür düşünebilme, kısıtlama olmadan hareket edebilme, doğru – yanlış kaygısının ve toplum baskısının olmaması ve benzeri etkenler.” ve Öğretmen 14: “Yaratıcılığı özgür ortam, vizyonu geliştirecek ortamlar, yaşanmışlıkların artması etkiler.” yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için özgür bir ortamın gerekli olduğunu belirtirken; Öğretmen 18: “Kişinin çocuklukta geçirdiği kaliteli ya da kalitesiz evreler yaratıcılığı en önemli noktada etkileyen faktördür. Hayat ideolojisi, aile yaşantısı diğer yaşlarda bunu devam ettirir. İleri yaşlarda çevre baskısı da yaratıcılığı olumsuz etkiler.” ifadesiyle kişinin yaşanmışlıklarının ve tecrübelerinin yaratıcılık üzerinde etkisi olduğuna dikkat çekmiştir. Öğretmen 43: “Çevre: Otoritenin baskın olduğu ortamda yaratıcılık olumsuz etkilenir veya yaratıcı düşünmeye ve davranışa hoşgörülü ve saygılı ortam yaratıcılığın gelişmesine katkı sağlar.” ise yaratıcılık üzerinde en çok etkili olan etmenin çevre olduğunu ifade etmektedir. Öğretmen 44: “Burada olumlu ve olumsuz faktörlerden birlikte söz etmek gerekir. Ortamın özgürlükçü olması ile otoriter

olması arasında fark birinin yaratıcılığı olumlu diğerinin ise olumsuz etkilemesidir. Kişiyeye değer verilmesi, kişisel gelişimin desteklenmesi yaratıcılığı arttırırken: ona bir birey olarak bakılmaması belli bazı kalıplara sokulmaya çalışılması yaratıcılığı engeller. Kültürel birikimin aktarılması yaratıcılığı desteklerken, birikimin dayatılması yaratıcılığı öldürür. Teşvik etmek ve yanlış yapılmasına fırsat vermek yaratıcılığı olumlu etkilerken sürekli eleştirmek ve mükemmeliyetçilik olumsuz etkiler. Ödül ve ceza, cinsiyet ayrımcılığı olumsuz etkilerken; doğallık, içtenlik, evrensel değerlere saygı olumlu etkiler.” ise yaratıcılığını bir etmenin değil, pek çok etmenin etkilediğini dile getirmiştir.

Katılımcıların yaratıcılıklarını etkileyen etmenler hakkındaki görüşler incelendiğinde öğretmenlerin bu konuda farklı etmenlerden etkilendikleri görülmüştür. Bunlar çevre, kişiler, fiziksel ihtiyaçlar gibi pek çok içsel ve dışsal faktörlerdir.

Bu temada belirlenen ikinci alt problem “öğretmenlerin kendilerini ne kadar yaratıcı gördükleri ile ilgili görüşleri” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcılardan kendilerini ne kadar yaratıcı gördükleri ile ilgili düşüncelerini ifade etmeleri istenmiştir.

**Tablo 13:** Öğretmenlerin kendilerini ne kadar yaratıcı gördükleri ile ilgili görüşleri

S.N.	Kodlanmış Yaratıcılık Görüşleri	F
1	Farklı konularda yaratıcı olma	5
2	İlgi duyulan konularda yaratıcı olma	4
3	Yaratıcı düzeyde olmama	6
4	Yeterli düzeyde yaratıcı olma	20
5	Diğer insanlardan farklı yaratıcılığa sahip olma	4
6	Orta düzeyde yaratıcı olma	10
7	Kendine yetecek kadar yaratıcı olma	3
8	İmkânlar doğrultusunda yaratıcı olma	7
9	Değişkenlik gösterir	3
10	İnsanlar kendileri belirleyemez	2
Toplam		63

Tablo 13’te öğretmenlerin kendilerini ne kadar yaratıcı gördükleri ile ilgili görüşleri kodlanmıştır. Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde “öğretmenlerin kendilerini ne kadar yaratıcı gördükleri ile ilgili görüşleri” temasına ilişkin frekansı en yüksek ifade “yeterli düzeyde yaratıcı olma” olarak tespit edilmiştir. Ayrıca yaratıcılıklarını ifade eden katılımcılar “orta düzeyde yaratıcı olma”, “imkânlar doğrultusunda yaratıcı olma”, “farklı konularda yaratıcı olma”, “yaratıcı düzeyde olmama”, “diğer insanlardan farklı yaratıcılığa sahip olma”, “insanlar kendileri belirleyemez” ifadelerini de kullanmışlardır. Kendini yaratıcı olarak tanımlayan katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

Öğretmen 2: “Dünyayı rengârenk olarak tanımlarsam, yaratıcı olduğumu düşünüyorum.”

Öğretmen 21: “Kendimi üretken bir öğretmen olarak görüyorum. Klasik öğretim şeklini değil, yenilikçi eğitim-öğretim formatını rol model olarak dersleri interaktif bir şekilde işlemeye çalışıyorum.”

Öğretmen 44: “Konu çocuklar ve etken faktör eğitim olduğunda oldukça yaratıcı olduğumu düşünüyorum.”

Kendini yaratıcı olarak tanımlayan öğretmen sayısı en fazla olsa da, kendini yaratıcı olarak görmeyen öğretmenlerin frekansları da yüksektir. Yukarıda belirtilen görüşlerin tam aksine kendini yaratıcı olarak görmeyen öğretmenlerin ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

Öğretmen 5: “Yaratıcılıktan bahsettiğimiz bir şeyler icat etmekse iyi olduğum söylenemez ama durumu kurtarma söz konusu ise idare ederim.”

Öğretmen 16: “Yeterince yenilikçi ve yaratıcı olduğumu düşünmüyorum. Daha fazlası için potansiyele sahip olduğum tanısındayım.”

İfadeler incelendiğinde ikinci alt problemde kendileri ile ilgili bir tanımlama yapılmasından dolayı zıt ifadelere rastlanmamıştır. Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde kendilerine yetecek düzeyde yaratıcı olarak tanımladıkları görülmüştür. Bunun yanında imkânların ve mesleki anlamda yeterli olmanın önemi dikkati çekmiştir. Öğretmenler yeterli imkânlara sahip olduklarında yaratıcılıklarının da arttığını ifade etmişlerdir. Kendilerini mesleki anlamda yaratıcılık konusunda değerlendirdiklerinde ise kendilerine yetecek düzeyde olduğunu belirtmişlerdir.

Bu tema içerisinde incelenen üçüncü alt problem “öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen etmenler nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen etmenleri ifade etmeleri istenmiştir. Tablo14’te öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen unsurlar kodlanmıştır.

**Tablo 14:** Öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen etmenlerle ilgili görüşleri

S.N.	Kodlanmış Motivasyonunuzu Etkileyen Unsurlar Görüşleri	F
1	Ortam ve Çevre	23
2	Yaşam Şartları	4
3	Öğrenci Davranışları	11
4	İnsanlar ve İnsanlarla İlişkiler	25
5	Yeni şeyler/Yenilikler	2
6	İşe bakış açısı	6
7	Hedef/Tatmin	7
8	Konunun İçeriği	1
9	Ruh hali	12
10	Zaman	2
11	İmkânlar/Para	7
12	Kişilik Özellikleri	3
13	Duygular	3
14	Başarma Hissi	5
15	Fizyolojik ihtiyaçlar/etkenler	8
16	Kendini geliştirmek	1
	Toplam	120

Katılımcıların motivasyonlarını etkileyen etmenlere ilişkin tanımlarında kullandıkları kavramlar incelenmiştir. Katılımcıların “öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen etmenlerle ilgili görüşleri” alt probleminde frekansı en yüksek olan kavramı “insanlar ve insanlarla ilişkiler” olarak tespit edilmiştir. Motivasyonlarını etkileyen etmenlerle ilgili görüşlerini ifade ederken katılımcılar; “ortam ve çevre”, “ruh hali”, “öğrenci davranışları”, “fizyolojik ihtiyaçlar/etmenler”, “hedef/tatmin”, “imkânlar/para”,

“işe bakış açısı”, “başarma hissi”, “yaşam şartları”, “kişilik özellikleri” ve “duygular” ifadelerini de kullanmıştır. Öğretmenlerin motivasyonu etkileyen etmenlere ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

Öğretmen 2: “İç motivasyonumu genel olarak insanların etkilediğini düşünüyorum. Konuşmalar, tavırlar ve benzeri etmenler.”, Öğretmen 12: “İş hayatımda değer verildiğini görmek, alınan kararlarda söz hakkı verilmesi, güler yüz, takdir edilmek.”, Öğretmen 14: “Ortamdaki huzur ve neşe motivasyonumu etkiler. İş ortamındaki destek ve hissettiğim güven beni onure eder ve motivasyonum artar. Öğrencilerin istekli ve hazır olması da çok motive edicidir.” ve Öğretmen 21: “Öğrencilerden ve velilerden aldığım geri dönütler, faydalı olabildiğimi görmek motivasyonumu artırıyor. Bunun yanı sıra sınıfın fiziksel ortamı, öğrencilerin ilgisizliği ve yeteri kadar dinlenmemek motivasyonumu olumsuz yönde etkiliyor.” ifadelerinde motivasyonlarını en çok çevresindeki diğer bireylerin etkilediğini belirtmiştir. Çevrelerindeki kişilerden aldıkları dönütlere göre motivasyonun artıp azaldığı konusunda görüşleri birbirlerini desteklemektedir. Öğretmen 28: “Motivasyonu etkileyen içsel ve dışsal sebepler vardır. Bunlar: Fizyolojik ihtiyaçlar(yeme, içme, güvenlik gibi), Değer(para), Arzu ve istekler, Takdir edilme isteği gibi örnekler verilebilir.” ifadesiyle fizyolojik ihtiyaçlardan maddi ve manevi ihtiyaçlara motivasyonu etkileyen tek bir etmen değil, pek çok etmen olduğunu belirtirken; Öğretmen 29: “Güne başlarken takındığım olumlu ve neşeli tavrın motivasyonumu iyi yönde etkilediğini düşünüyorum. Gün içerisinde iyi beslendiysem motivasyonum yine benzer derecede artış gösteriyor. Düştüsek kalkarız bakış açısıyla da yaşantımdaki olumsuzluklardan beslenerek benzer hatalar yapmamak amacıyla ciddiyetle işe koyulmak, motivasyonumu etkileyen olumlu unsurlardan biridir. Tüm bunlara rağmen karşılaştığım zorluklar karşısında kimi zaman öncelikli olarak olumsuz düşünmek, savunma mekanizmalarını sonradan devreye sokmak ise bana zaman kaybettirdiğinden motivasyonumu olumsuz etkileyen bir unsurdur. Sakin ve az sesli, bazen tamamen sessiz bir ortam da kendimi duymaya fırsat vereceğinden etkilidir.” ifadesiyle motivasyonu etkileyen pek çok etmen olduğuna katılmış, fizyolojik ihtiyaçların, güdülenmenin ve duygu durumunun motivasyon üzerinde etkisi olduğunu dile getirmiştir. Öğretmen 36: “Gün içerisinde yaşadığım olumlu veya olumsuz olaylar ve güne uyanmadan önce mutlaka içmem gereken bir fincan çayı içip içmemem.” ise yaşantının ve belirlenen rutinlerin yerine getirilmesinin motivasyon üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların motivasyonlarını etkileyen etmenlerle ilgili görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin içsel ve dışsal pek çok faktör açısından ele aldıkları, ifadelerinin birbirini destekler ve tamamlar nitelikte olduğu görülmüştür.

Bu temada incelenen dördüncü alt problem “öğretmenlerin motivasyonun yaratıcılık üzerine etkisine ilişkin görüşleri” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcılardan motivasyonun yaratıcılık üzerine etkileri ile ilgili görüşlerini ifade etmeleri istenmiştir. Tablo 15’te öğretmenlerin motivasyonun yaratıcılık üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri kodlanmıştır.

**Tablo 15:** Öğretmenlerin motivasyonun yaratıcılık üzerindeki etkisine ilişkin görüşleri

S.N.	Kodlanmış Motivasyonun Yaratıcılık Üzerine Etkisi	F
1	Motivasyon engelleri kaldırır	1
2	Yaratıcılık sınırlarını zorlar	2
3	Olumlu etkisi vardır	10
4	Yaratıcılığı artırır	19
5	Motivasyon düşerse yaratıcılık azalır	7
6	Potansiyeli en iyi şekilde kullanır	3
7	Sağlıklı karar vermeyi sağlar	2
8	Arada doğru orantı vardır	10
9	Yaratma isteğini artırır	8
10	Geçicidir	1
11	En önemli unsurdur	9
	Toplam	72

Katılımcıların motivasyonun yaratıcılık üzerine ilişkin ifadeleri incelenmiştir. Katılımcıların “öğretmenlerin motivasyonun yaratıcılık üzerine etkisine ilişkin görüşleri” alt probleminde frekansı en yüksek olan kavramı “yaratıcılığı artırır” olarak tespit edilmiştir. Motivasyonun yaratıcılık üzerine etkisi ile ilgili düşüncelerini belirten katılımcılar “olumlu etkisi vardır”, “arada doğru orantı vardır”, “yaratma isteğini artırır”, “motivasyon düşerse yaratıcılık azalır”, “potansiyeli en iyi şekilde kullanır”, “sağlıklı karar vermeyi sağlar” ifadelerini de kullanmışlardır. Katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir: Öğretmenlerin motivasyonun karar vermeye etkilerine ilişkin görüşlerine bakıldığında motivasyonun yaratıcılığı arttırdığını ve olumlu etkisi olduğunu ifade eden öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir:

Öğretmen 7: “İyi bir motivasyon ile yaratıcılık artar.” Öğretmen 29: “Motive olduğumuzda yaratıcı eserler ortaya koyabiliriz. Yani motive olduğumuzda beraberinde yaratıcı çalışmalar vereceğimize olumlu etki yapar. Düşük motivasyon ise yaratıcı çalışmalara tam anlamıyla odaklanmadığımız anlamına gelir. Kendimize inanırsak özgünlük ve yaratıcılık bu motivasyondan beslenir.” Öğretmen 35: “Motivasyonumuz iyi ise zihniniz de bir şeyler yaratma isteği artabilir. Çalışmalarınızı daha istekli ve daha yaratıcı hazırlayabilirsiniz.”

Öğretmen 37: “Yaratıcılığı artırır.” Öğretmen 43: “İyi motive olmuş biri motive olmamış birine göre daha yaratıcı şeyler ortaya koyacaktır. Yani motivasyon yaratıcılığı olumlu ve pozitif yönde etkiler.” Öğretmen 49: “Olumlu bir etkisi vardır. Gerekli yer ve zamanda motive olmak yaratıcılığı gerektirir.” Bu görüşlerin aksine öğretmen 17: “Geçici” ifadesini kullanmıştır.

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde motivasyon ve yaratıcılık arasında doğru orantı olduğunu ifade eden öğretmen görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

Öğretmen 23: “Motivasyon ve yaratıcılık kesinlikle doğru orantılı diye düşünüyorum. Motivasyon ne kadar fazlaysa o kadar fazladır.” Öğretmen 30: “Motivasyonu tam olan kişinin yaratıcılığı da ileri düzeyde olur. Yani ikisi doğru orantılıdır.”

Öğretmen 45: “Doğru orantılıdır. Motivasyon arttıkça yaratıcı düşünce de artar.”

Katılımcıların motivasyonlarının yaratıcılıkları üzerindeki etkisine ilişkin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerinin birbirini desteklediği, motivasyon ile yaratıcılık arasında olumlu bir etkileşim olduğunu düşündükleri görülmüştür. Öğretmenler motivasyonunun yaratıcılığı arttıracığını düşünmektedir.

Tablo 16’da karar verme sürecinde diğer öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılıklarından etkilenmeye yönelik görüşler kodlanmıştır.

**Tablo 16:** Diğer öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılıklarından etkilenmeye yönelik görüşler

S.N.	Diğer öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılıklarından etkilenmeye yönelik görüşler	f
1	Yeni fikir üretmeyi sağlar	11
2	Takım olarak etkiler	1
3	Doğru karar almayı sağlar	6
4	Verimliliği artırır	1
5	Doğru orantılıdır	13
6	Hızlı sonuç almayı sağlar	3
7	Bireyseldir	6
8	Grup ile uyum sağlar	9
9	Olumlu etkiler	4
10	Bazen	3

Bu temada incelenen beşinci alt problem “diğer öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılıklarından etkilenmeye yönelik görüşleri” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda katılımcılardan diğer öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılıklarından nasıl etkilendikleri ile ilgili düşüncelerini ifade etmeleri istenmiştir.

Katılımcıların diğer öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılıklarından nasıl etkilendiklerine ilişkin ifadeleri incelenmiştir. Katılımcıların görüşlerinde en yüksek frekansa sahip ifade “evet” olmuştur. Bunun yanında “hayır” ifadesi de kullanılmıştır. Katılımcıların “diğer öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılıklarından etkilenmeye yönelik görüşleri” alt probleminde nasıl etkilendikleri ile ilgili ifadelerinde ise frekansı en yüksek olan kavram “doğru orantılıdır” olarak tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcılar “yeni fikir üretmeyi sağlar”, “grup ile uyum sağlar”, “doğru karar almayı sağlar”, “bireyseldir”, “olumlu etkiler”, “doğru orantılıdır”, “bireyseldir” ifadelerini de kullanmışlardır. Katılımcıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

Öğretmen 13: “Hayır. Uyumlu çalışma önemlidir.” Öğretmen 38: “Hayır. Kendi motivasyonumu her zaman yüksek tutmaya çalışırım. Yaratıcılığın bireysel olduğunu düşünüyorum.” Öğretmen 45: “Hayır, etkilemez.” Şeklinde diğer öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılıklarından etkilenmeyeceklerini belirtirken bazı öğretmenler ise etkileneceklerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin ifadeleri şu şekildedir:

Öğretmen 16: “Ekibim motivasyon ve yaratıcılık konusunda yeterli bir seviyede ise bende daha yaratıcı düzeyde kararlar verebiliyorum.”

Öğretmen 23: “Etkiler. Motivasyon ve yaratıcılıktan fazla ise benim de enerjimi yükseltebilir, yeni fikirler ya da aklımda olmayan bir şey aklıma gelebilir. Ancak bu her zaman böyle olur diye bir kesinlik yok bence.”

Öğretmen 39: “Evet. Motivasyonu düşük bireylerin yanında kendi motivasyonumu korumakta zorlanırım. Yaratıcı bireylerin fikirlerini gördükçe bende daha kolay yeni fikirler bulurum.”

Öğretmen 40: “Tabi ki etkiler. Birlikten kuvvet doğar sözüyle bilgi alışverişi yaparak farklı fikirler sunulur. Sonuç olarak süreç daha olumlu ilerler.”

Öğretmen 41: “Evet etkiler, her zaman çevre etkileyicidir. Farklı fikirler görürsem ben de denemek isterim.”

Öğretmen 44: “Evet etkiler. Birlikte davranabilmek verimliliği artırır.”

Öğretmen 49: “Takım olarak düşünüldüğünde evet. Bireysel olarak düşünürsek beni etkileyeceğini düşünmüyorum.”

Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde diğer öğretmenlerden etkilenmeyen katılımcıların yanında etkilenen öğretmenlerin de bulunduğu görülmüştür. Öğretmenlerin diğer öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılıklarından farklı şekillerde etkilendiği görülmektedir. Bazı öğretmenler diğerlerinin fikirlerinden etkilenip geliştirebileceğini, bazıları grup ile uyumu sağladığını belirtirken bazı öğretmenler etkilenmeyeceklerini belirtmiştir.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, öğretmenlerin karar verme sürecinde motivasyon ve yaratıcılığın etkilerine ilişkin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin karar vermeyi, “sonuca varma”, “süzgeçten geçirme”, “uygulamaya geçiş”, pozitif bir sona bağlama”, “özgür irade ile sonuca varma”, “çoğunluğun fikrini kabul etme olarak tanımladıkları görülmüştür. Karar verme, Aydın (2010) tarafından bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçme olarak ifade edilmiştir. Lunenburg (2010) karar vermeyi, farklı seçenekler arasından tercihte bulunma olarak tanımlarken, Şişman (2010) ise çeşitli görüş ve alternatifler içinden en uygun olanı kabul etme olarak tanımlamıştır. Karar vermeye ilişkin tanımlar incelendiğinde tanımların araştırma sonuçları ile paralellik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada ulaşılan diğer sonuç, araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticileri tarafından karar alma süreçlerinde desteklenme konusunda farklı görüşlere sahip oldukları yönündedir. Öğretmenler, karar alma aşamasında okul yöneticileri tarafından çoğu zaman desteklendiklerini, bu desteğin temelinde ise yaş, tecrübe ve kadrolu ya da ücretli öğretmen olma gibi kriterlerin etkili olduğunu belirtmişlerdir. Doğan, Uğurlu ve Ay (2013), Güzelce (2009) yaptıkları araştırmalarında

öğretmenlerin okul yöneticilerinin karar alma süreçlerinde kendilerini desteklediklerini ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin karar sürecinde farklı özelliklere ve karakterlere sahip olan bazı öğretmenlerin daha baskın olduklarını ifade ettikleri görülmüştür. Bunun nedeninin ise “karakter ile ilgili”, “donanımlı ve kendini geliştirmiş olma”, “düşüncelerini daha açık ifade edebilme” ve “tecrübeli” olma özelliklerine bağlamışlardır. Araştırmaya katılan bazı öğretmenler ise ücretli öğretmen olmaları gibi sebepleri göstererek karar verme sürecine katılmadıklarını belirtmiştir. Ayrıca öğretmenlerin %84’ü karar alma sürecinde bazı karakterlerin daha baskın olduğunu ifade etmiştir. Güçlü ve arkadaşları (2015) öğretmenlerin karara katılma düzeylerinin buldukları okullara göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır ve okuldaki öğretmen sayısının karara katılmayı etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Gılıç (2015) ise yaptığı araştırmanın sonucunda öğretmenlerin karara katılmasının mesleki kıdemleriyle ilgili olduğu sonucuna ulaşmış, kıdemi fazla olan öğretmenlerin kararlara daha fazla katılabildiğini belirtmiş ancak araştırma yaptığı okulda genel olarak karara katılma düzeylerinin eşit olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmanın sonucundan hareketle araştırmada ulaşılan ücretli öğretmenlerin karara daha az katılabildiği sonucu öğretmenlerin sahip olduğu deneyim ile ilişkilendirilebilir.

Araştırma kapsamındaki yaratıcılığın karar verme sürecinde farklı bakış açısı sağladığı, hızlı çözüm sağladığı, taklit etmeyi engellediği, doğru karar vermeyi sağladığı ve kararın etkisini arttırdığı araştırmada ulaşılan diğer bir sonuçtur. Öğretmenler, insan ilişkileri ve ortaya çıkardığı duyguları, özgürlüğü, ortamı, insanları, baskıyı, hayal gücünü, kişilik/karakteri, genetik faktörleri, çalışma şartları ve imkânları, vizyonu, motivasyonu, eğitimi, ilgi ve merakı yaratıcılığı etkileyen faktörler olarak belirtmişlerdir. Öğretmenler; ortam ve çevrenin, ruh hallerinin, öğrenci davranışlarının, fizyolojik ihtiyaçlarının, amaçlarının, iş doyumlarının, imkânlar ve paranın, işe bakış açısının, başarıma hissinin, duygular ve kişilik özelliklerinin motivasyonlarını etkileyen etmenler olarak sıralamıştır. Ada vd. (2013) tarafından yapılan çalışma bu bulguları destekler niteliktedir. Önen ve Kanayran (2015) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre çalışma ortamının fiziksel koşulları, çalışma arkadaşları, alınan ücret, sahip olunan mesleğin saygınlık derecesi, kişinin kendini tatmin arzusu ve liderin tutumu kişiyi motive eden araçlardır.

Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin kendilerini yeterli ya da orta düzeyde yaratıcı gördükleri belirlenmiştir. Öğretmenler, gerekli imkânlar sağlandığında yaratıcı olabildiklerini ifade etmişlerdir. Meriç (2018)’de yaptığı araştırma sonucunda öğretmenlerin ve yöneticilerin yaratıcılık konusunda algılarının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Fidan (2018) ise ortaöğretim okullarında yaptığı çalışmada örgütsel yaratıcılığın yüksek düzeyde olduğunu ve alt boyutlarını incelediğinde de bireysel yaratıcılığın en yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuçlar araştırma ile benzer niteliktedir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin çoğu karar verme aşamasında motivasyonun etkili bir unsur olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuç alanyazında yapılan bir çok araştırma ile paralellik



göstermiştir (Köse, Taş, Küçükçene, ve Karataş, 2018; Emiroğlu, 2017). Öğretmenler, karar verme aşamasında motivasyonun, süreci hızlandırdığını ve olumlu etkilediğini, karar vermeyi kolaylaştırdığını, bireylerin çalışma isteğini arttırdığını, süreci olumlu etkilediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin yüksek motivasyonla alınan kararların kalıcı olduğunu da belirttikleri görülmüştür.

Araştırmanın diğer bir sonucunda motivasyonun yaratıcılığı arttırdığı, olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çavuşoğlu (2007)'da yaptığı araştırma sonucunda mesleğinde mutlu olan öğretmenlerin yaratıcılığın daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç araştırmamızı destekler niteliktedir. Motive olmuş bireylerin kendilerini konuya daha çok odakladıkları ve konu ile ilgili daha çok çaba harcama isteklerinin arttığı söylenebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %84'ü yaratıcılığın ve motivasyonun karar verme sürecinde etkili olduğunu belirtmiştir. Örgüt içerisinde fikirleri önemsenen, desteklenen çalışanların örgüte bağlılığı artar ve işini yapmaktan mutlu olurlar. Bu da ortaya yeni ve faydalı fikirlerin çıkmasını kolaylaştırır. Samen (2008) örgütte yaratıcılığın gelişebilmesi için örgütün yapısı çok önemlidir. Sürekli kuralların dikte edildiği ve baskı altında tutulan örgüt üyelerinin yaratıcılığını ortaya koyamadığını belirtmiştir.

Bu alanda çalışma yapacak araştırmacılara;

Daha geniş bir örneklem üzerinde çalışmalarını,

Araştırmayı nicel araştırma yöntemlerini de kullanarak yapmaları,

Öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılıklarını ayrı çalışmalarda inceleyerek etkilerine bakmaları,

Karar verme sürecinin motivasyon ve yaratıcılık üzerindeki etkilerini incelemeleri önerilebilir.

#### KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ., Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi (9. Baskı)*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Baloğlu, C. (2020). *Sınıf öğretmenlerinin öz yeterlilik inançları ile örgütsel yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki (Kütahya Merkez İlçesi Örneği)*. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Bayraktar, H. V. ve Fırat, B. A. (2019). İlkokul Yöneticilerinin yönetimde kullandıkları örgütsel güç türleri ile ilgili sınıf öğretmenlerinin algılarının incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(65), 899-929. Doi: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2019.3503>
- Chmiliar, I. (2010). Multiple-case designs. In A. J. Mills, G. Eurepas & E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of case study research* (pp 582-583). USA: SAGE Publications.

- Craft, A. (2003). The limits to creativity in education: dilemmas for the educator. *British Journal of Educational Studies*, 51(2), 1113-1127. Doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8527.t01-1-00229>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* ( 2. Baskı). USA: SAGE Publications.
- Çelikten, M., Gılıç, F., Çelikten, Y., Yıldırım, A. (2019). Örgüt yönetiminde karar verme süreci: bitmeyen bir tartışma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 581-592.
- Çavuşoğlu, D. (2007). *Küresel rekabet ortamında örgütlerde yaratıcılık kültürü ve yaratıcılık yönetimine ilişkin tutumların değerlendirilmesi (Okullarda Araştırma)*. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S., Uğurlu, C.T. ve Ay, D. (2013). Yöneticilerin karar verme becerilerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi (Nitel Bir Araştırma), 4. *Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu* (10-11 Mayıs 2013), Sakarya.
- Durgut, A.İ. (2020). *Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki: yapı malzemeleri sektöründe bir uygulama*. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Emiroğlu, O. (2017). *Öğretmen motivasyon kaynaklarına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri*. (Doktora Tezi). KKTC Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı.
- Erdem, İ. (Ed.) (2012). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ergül, H.F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Fidan, M. (2018). *Okullarda örgütsel yaratıcılık ve yönetsel inovasyona ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gılıç, F. (2015). *Öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeyleri, okul kültürü ve öğretmenlerin değişime hazır olma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Gömlüksiz, M.N., Serhatlıoğlu, B. (2013). Öğretmen adaylarının akademik motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri. *TSA*, 17(3), 99-127.
- Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T., Koşar, S. (2015). Multilevel analysis of the effects of leadership styles, decision making strategies and personality on decisionmaking process in schools. *International Journal Of Human Sciences*, 2(12), 1756-1791. Doi: 10.14687 / ijhs.v12i2.3470
- Güzelce, A. (2009). *İlköğretim okullarında öğretmenlerin, yöneticilerin karar alma süreçlerine ilişkin algı ve beklentileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Haşit, G. (2003). İşletme başarısında yönetsel yaratıcılığın rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 1-11.
- Köse, E.K., Taş, A., Küçükçene, M. ve Karataş, E. (2018). Öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri üzerine karşılaştırmalı bir inceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 255-277. Doi: 10.21764/maueufd.424729
- Kuzgun, Y. (2006). *Meslek gelişimi ve danışmanlığı*. Ankara: Nobel
- Lunenburg, F.C. (2010). The decision making process. *National Forum of Educational Administration And Supervision Journal*, 27(4).

- Meriç, Ç. (2018). *İlkokullarda örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık ilişkisinin yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesi: Balıkesir ili örneği*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Önen, S.M., Kanayran, H.G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Dergisi*, 5(10), 43-63.
- Özdemir, S., Cemaloğlu, N. (Ed.) (2017). *Örgütsel davranış ve yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Özer, M. A. (2012). Örgütsel karar verme ve yönetişim. *Türk İdare Dergisi*, 475, 147-170.
- Paksoy, M., Kumral, T., Sarp, P. (2019). The mediating role of knowledge sharing in the effect of transactional leadership and transformational leadership on the organizational creativity. *Press Academia*, 9, 69-73. Doi: 10.17261 / Pressacademia.2019.1068
- Robbins, S. P., Coulter, M. and DeCenzo, A. D. (2017). *Fundamentals of management*, Pearson: England.
- Samen, S. (2008). İşletmelerde yaratıcılığın önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 363-378.
- Şişman, M. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. Erişim adresi: <http://www.gokhandokuyucu.com/yl/eoy.pdf>.
- Tekin, Ö.A., Ehtiyar, V.R. (2010). Yönetimde karar verme: batı Antalya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çalışan farklı departman yöneticilerinin karar verme stilleri üzerine bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 20(5), 3394-3414.
- Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin motivasyonları üzerine nitel bir inceleme. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 71-85.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Zor, M.H. (2020). *Okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri*. (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Denizli.

## **Teachers 'Views on the Effects of Motivation and Creativity in Decision Making Process**

### **EXTENDED ABSTRACT**

Decision making, which is a concept intertwined with everyday life, is to choose among the alternatives for the actions we take or intend to do at every moment of our lives. The fact that this choice is effective and brings desired experiences to the individual can be enriched with many different factors. For the individuals the most important of these factors is undoubtedly is the creativity. Being creative means developing unconventional ideas about a generally accepted subject. For this, motivation is an important tool. The aim of the research is to determine the opinions of teachers working in different educational levels on the effects of motivation and creativity in the decision making process.

In the research, the effects of motivation and creativity in the decision-making process were examined by taking the opinions of teachers at different levels. For this reason, a case study, one of the qualitative research designs, was used in this study. The case study is one of the qualitative research patterns used to examine the events in depth (Chmiliar, 2010), where the researcher examines the situation he faced in depth using different techniques such as observations and interviews, and the themes are defined as a result of this examination. The data in the study were obtained by applying the semi-structured interview form to the participants. The semi-structured interview form was developed by the researchers. The form consists of two parts. The first part consists of personal information including gender, branch, grade level taught, experience and type of school studied. In the second part of the form, there are 11 open-ended questions prepared in accordance with the sub-objectives of the research. In the research, the semi-structured interview form was delivered to teachers working in different provinces and at different levels with social media. The purpose of the research was explained to the teachers and sent to the teachers who voluntarily wanted to participate in the research via e-mail. The data obtained from the participants were collected by e-mail and numbers were given starting from each interview form. Descriptive analysis, one of the qualitative research analysis techniques, was used during the analysis of the data of the research.

In order to determine the study group of the research, the criterion sampling method, the main understanding of which was to work on all situations that meet a predetermined set of criteria, was used (Yıldırım & Şimşek, 2011). Accordingly, the working group consisted of 50 teachers working at different educational levels in the 2019-2020 academic year. Participants' volunteering to participate in the research was accepted as the main criterion.

The results reached in the research are listed below:

It was observed that the teachers who participated in the research had different opinions about being supported by school administrators in decision making processes. Teachers stated that they are

supported by school administrators most of the time in the decision-making process, and the criteria such as age, experience and being a paid or paid teacher are effective on the basis of this support.

Teachers stated that some teachers who have different features and characters were more dominant in the decision process. The reason for this has been attributed to "character", "equipped and self-developed", "expressing their thoughts more clearly" and "experienced".

Most of the teachers stated that motivation is an effective factor in decision making.

Teachers stated that motivation speeds up and positively affects the process, facilitates decision making, increases the willingness to work and affects the process positively. It was also observed that the teachers stated that the decisions taken with high motivation were permanent

Another conclusion reached in the research is that creativity provides a different point of view in the decision making process, provides fast solutions, prevents imitation, ensures correct decision making and increases the effect of the decision.

Teachers stated that human relationships and their emotions, freedom, environment, people, pressure, imagination, personality / character, genetic factors, working conditions and opportunities, vision, motivation, education, interest and curiosity are the factors that affect creativity.

The teachers stated that they can be creative when necessary facilities are provided.

Teachers; the environment and environment, moods, student behaviors, physiological needs, goals, job satisfaction, opportunities and money, factors that affect the motivation of work perspective, sense of accomplishment, emotions and personality traits.