

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
VE  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİ



İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN YENİLİK YÖNETİMİ YETERLİKLERİNE İLİŞKİN  
ÖĞRETMEN ALGILARI: İSTANBUL İLİ AVCILAR İLÇESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ÖZTÜRK  
(Y1312.290037)

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hıfzı DOĞAN

Haziran 2017





**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
İLE  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜLERİ**



**Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi**

Enstitümüz Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.290037 numaralı öğrencisi **Mustafa ÖZTÜRK**'ün "İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN YENİLİK YÖNETİMİ YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI: İSTANBUL İLİ AVCILAR İLÇESİ ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 14.04.2017 tarih ve 2017/07 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *gözetim* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak  *Kabul* edilmiştir.

**Öğretim Üyesi Adı Soyadı**

**İmzası**

**Tez Savunma Tarihi :08/06/2017**

**1) Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hıfzı DOĞAN**

.....  
*Hıfzı Doğan*

**2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ**

.....  
*İbrahim Kocabaş*

**3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Recep Cengiz AKÇAY**

.....  
*Recep Cengiz Akçay*

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları (İstanbul ili Avcılar İlçesi Örneği)” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

08/06/2017

Mustafa ÖZTÜRK



## ÖNSÖZ

Öncelikle çok istediğim liderlik alanında çalışabilmeme imkan sağlayan; araştırmanın başından sonuna kadar engin bilgi ve tecrübelerinden istifade ettiğim, ilgi ve desteğini esirgemeyen, eğitimin; yaşamda karşılaşılan problemleri çözebilme sanatı olduğunu belirten, değerli Tez Danışmanım Sayın Prof. Dr. Hıfzı DOĞAN'a şükranlarımı sunarım. Yüksek lisans eğitimim süresince yetişmemde emeği geçen, beni bu tezi yazabilecek seviyeye getiren tüm hocalarıma, araştırmanın gönüllü katılımcıları ve aynı zamanda meslektaşım olan değerli öğretmenlere katkılarından dolayı teşekkür ederim. 08/06/2017

**Mustafa ÖZTÜRK**



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	vii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	ix
<b>KISALTMALAR</b> .....	xi
<b>ÇİZELGE LİSTESİ</b> .....	xiii
<b>ÖZET</b> .....	xvii
<b>ABSTRACT</b> .....	xix
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Çalışma Konusu .....	1
1.2 Tezin Amacı .....	3
1.3 Araştırmanın Önemi .....	4
1.4 Alanyazın araştırması .....	5
1.4.1 Yurt içinde yapılmış olan araştırmalar .....	6
1.4.2 Yurt dışında yapılmış olan araştırmalar.....	7
1.5 Problem Cümlesi .....	9
1.6 Alt Problemler .....	10
1.7 Sayıtlar (Varsayımlar).....	10
1.8 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	10
1.9 Tanımlar .....	10
<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>13</b>
2.1 Liderlik .....	13
2.1.1 Liderliğin tanımı .....	13
2.1.2 Liderlikle ilgili yaklaşımlar .....	15
2.1.2.1 Özellikler yaklaşımı .....	16
2.1.2.2 Davranışsal yaklaşım .....	16
2.1.2.3 Durumsallık yaklaşımı .....	16
2.1.3 Liderlikte yeni yaklaşımlar .....	17
2.1.3.1 Yenilikçi liderlik .....	19
2.1.4 Eğitim örgütlerinde liderlik .....	21
2.1.5 Liderlik ve yöneticilik .....	24
2.2 Yenilik .....	25
2.2.1 Yeniliğin tanımı .....	25
2.2.2 Yeniliğin önemi .....	26
2.2.3 Yenilik yönetimi .....	26
2.2.4 Eğitim örgütlerinde yenilik yönetimi.....	29
2.2.5.1 Girdi yönetimi (Input management).....	34
2.2.5.2 Yenilik stratejisi (Innovation strategy).....	35
2.2.5.3 Örgütsel kültür ve yapı (Organizational culture and structure) .....	36
2.2.5.4 Proje yönetimi (Project management).....	38

<b>3. YÖNTEM</b> .....	<b>39</b>
3.1 Araştırmanın Modeli .....	39
3.2 Evren ve Örneklem.....	39
3.3 Veri Toplama Araçları.....	42
3.4 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	43
<b>4. BULGULAR VE YORUM</b> .....	<b>45</b>
4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	45
4.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular Ve Yorum .....	59
4.2.1 Okul türü değişkenine ilişkin bulgular ve yorum .....	59
4.2.2 Mesleki kıdem değişkenine ilişkin bulgular ve yorum .....	79
4.2.3 Branş değişkenine ilişkin bulgular ve yorum .....	92
4.2.4 Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular ve yorum .....	103
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>115</b>
5.1 Sonuçlar .....	115
5.1.1 Öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar .....	115
5.1.2 Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar .....	116
5.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar .....	118
5.3 Öneriler.....	120
<b>KAYNAKLAR</b> .....	<b>123</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>128</b>
<b>EK A: ANKET FORMU VE OKULLARDA YENİLİK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ...</b> .....	<b>128</b>
<b>ÖLÇEK KULLANMA İZİNİ</b> .....	<b>132</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>135</b>

## KISALTMALAR

<b>Çev.</b>	: Çeviren
<b>İÖ.</b>	: İlkokulu
<b>MEB.</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>SPSS</b>	: Statistical Package For Social Sciences
<b>vb.</b>	: Ve Benzeri
<b>n</b>	: Frekans
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama
<b>S.s.</b>	: Standart sapma
<b>P</b>	: Anlamlılık derecesi
<b>%</b>	: Yüzde değeri



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

<b>Çizelge 2.1:</b> Yenilik yönetimi ölçüm alanları (Innovation management measurement areas): .....	28
<b>Çizelge 3.1:</b> Avcılar İlçesinde Yer Alan İlkokullar (Kamu ve özel) .....	40
<b>Çizelge 3.2:</b> Katılımcıların demografik özellikleri .....	41
<b>Çizelge 3.3:</b> Ölçeklerde yer alan seçeneklerin yorumlanmasında kullanılan puan sınırları.....	43
<b>Çizelge 4.1:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları.....	45
<b>Çizelge 4.2:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarına göre girdi yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri.....	48
<b>Çizelge 4.3:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarına göre yenilik stratejisi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri .....	50
<b>Çizelge 4.4:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarına göre örgütsel kültür ve yapı boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri .....	53
<b>Çizelge 4.5:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarına göre proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri.....	57
<b>Çizelge 4.6:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin okul türü değişkenine göre algıları .....	60
<b>Çizelge 4.7:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının okul türü değişkenine göre girdi yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri.....	62
<b>Çizelge 4.8:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının okul türü değişkenine göre yenilik stratejisi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri .....	64
<b>Çizelge 4.9:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının okul türü değişkenine göre örgütsel kültür ve yapı boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri.....	66
<b>Çizelge 4.10:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının okul türü değişkenine göre proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri.....	68
<b>Çizelge 4.10:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının okul türü değişkenine göre proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri (devamı). .....	69
<b>Çizelge 4.11:</b> Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları .....	71

<b>Çizelge 4.12:</b> Öğretmen algılarına göre ilkökul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre Girdi Yönetimi alt boyutundaki maddelerin incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları. ....	73
<b>Çizelge 4.13:</b> Öğretmen algılarına göre ilkökul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre Yenilik Stratejisi alt boyutundaki maddelerin incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları. ....	74
<b>Çizelge 4.13:</b> Öğretmen algılarına göre ilkökul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre Yenilik Stratejisi alt boyutundaki maddelerin incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları (devamı). ....	75
<b>Çizelge 4.14:</b> Öğretmen algılarına göre ilkökul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türlerine göre Örgütsel Kültür ve Yapı alt boyutundaki maddelerin incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları. ....	76
<b>Çizelge 4.15:</b> Öğretmen algılarına göre ilkökul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre Proje Yönetimi alt boyutundaki maddelerin incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları. ....	77
<b>Çizelge 4.15:</b> Öğretmen algılarına göre ilkökul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre Proje Yönetimi alt boyutundaki maddelerin incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları (devamı). ....	78
<b>Çizelge 4.16:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre algıları. ....	79
<b>Çizelge 4.17:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından girdi yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait algıları. ....	81
<b>Çizelge 4.18:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından yenilik stratejisi boyutunda yer alan maddelere ait algıları. ....	83
<b>Çizelge 4.19:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından örgütsel kültür ve yapı boyutunda yer alan maddelere ait algıları. ....	85
<b>Çizelge 4.19:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından örgütsel kültür ve yapı boyutunda yer alan maddelere ait algıları (devamı). ....	86
<b>Çizelge 4.20:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait algıları. ....	88
<b>Çizelge 4.20:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait algıları (devamı). ....	89
<b>Çizelge 4.21:</b> İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından algılarının incelendiği Kruskal Wallis testi sonuçları. ....	91
<b>Çizelge 4.22:</b> Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre İlkokul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algıları. ....	92
<b>Çizelge 4.23:</b> Öğretmenlerin Algılarına Göre Branş Değişkeni açısından Girdi Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri. ....	94
<b>Çizelge 4.24:</b> Öğretmenlerin Algılarına Göre Branş Değişkeni açısından Yenilik Stratejisi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri. ....	96

<b>Çizelge 4.25:</b> Öğretmenlerin Algılarına Göre Branş Değişkeni açısından Örgütsel Kültür ve Yapı Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	98
<b>Çizelge 4.26:</b> Öğretmenlerin Algılarına Göre Branş Değişkeni açısından Proje Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	100
<b>Çizelge 4.27:</b> Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin branş değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları .....	102
<b>Çizelge 4.28:</b> Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre İlkokul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algıları .....	103
<b>Çizelge 4.29:</b> Öğretmenlerin Algılarına Göre Cinsiyet Değişkeni açısından Girdi Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	105
<b>Çizelge 4.30:</b> Öğretmenlerin Algılarına Göre Cinsiyet Değişkeni açısından Yenilik Stratejisi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	106
<b>Çizelge 4.31:</b> Öğretmenlerin Algılarına Göre Cinsiyet Değişkeni açısından Örgütsel Kültür ve Yapı Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	108
<b>Çizelge 4.32:</b> Öğretmenlerin Algılarına Göre Cinsiyet Değişkeni açısından Proje Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri.....	110
<b>Çizelge 4.33:</b> Öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları .....	112



## İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN YENİLİK YÖNETİMİ YETERLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI (İSTANBUL İLİ AVCILAR İLÇESİ ÖRNEĞİ)

### ÖZET

Eğitim örgütlerinin nitelikli liderler tarafından yönetilmesi, eğitimin niteliğinin artırılması için oldukça önemlidir.

Halen görevde bulunan ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi açısından yeterlik düzeylerinin öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesini sağlamak ve çeşitli değişkenler açısından elde edilen sonuçlar ışığında gelecekte ilkokul müdürlerinin gerekli olan yeterliklere göre yetiştirilmelerine katkı sağlamak için bu araştırmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu araştırma ile ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerini İstanbul ili Avcılar ilçesindeki eğitim örgütlerinde nasıl algıladıklarını tespit etmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Avcılar ilçesinde ilkokullarda görev yapan öğretmenler olmak üzere toplam 1070 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, 17 kamu ve 5 özel okul olmak üzere 22 ilkokuldan rastgele ve gönüllülük esasına dayalı olarak seçilen 398 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Bülbül'ün (2012a) geliştirmiş olduğu "Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği"nin öğretmen formu kullanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları araştırmacı tarafından Bülbül (2012a) ve öğretmen formu Göl ve Bülbül (2012, s. 106) tarafından düzenlenmiş olan ölçek 32 madde ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin; öğretmenlerin algılarına göre yapılan bu çalışmada ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayıları sırasıyla Girdi Yönetimi için .91, Yenilik stratejisi için .94, Örgütsel Kültür ve Yapı için .96 ve Proje Yönetimi için .97 ölçeğin toplam Cronbach's Alfa katsayısı ise .98 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu ölçek 'hiç katılmıyorum' seçeneğinden 'tamamen katılıyorum' seçeneğine doğru cevaplandırılabilen ve 5'li Likert tipi bir ölçektir.

Ölçeğin ilk kısmında öğretmenlerin çalıştıkları okul türü, cinsiyeti, eğitim durumu, mesleki kıdemi, branşı, okuldaki öğretmen ve öğrenci sayıları ve kaç yıldır o okulda görev yaptıkları gibi demografik bilgilerin toplandığı kişisel bilgi formu yer almıştır.

Araştırmada toplanan veriler, SPSS 17.0 istatistik paket programı yardımı ile çözümlenmiştir. Alt probleme bağlı olarak verilerin çözümlenmesinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri belirlenmiştir. Öğretmenlerin, müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının, çalıştıkları okul türüne, cinsiyetlerine ve branşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak için Man Whitney U testi; mesleki kıdemlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak için ise Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular şöyledir: Araştırma bulguları, araştırmaya katılan öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin "Yenilik Yönetimi Yeterliği" toplam ölçek puanlarındaki algılarına göre "çok katılıyorum" düzeyine karşılık geldiğini

ortaya koymuştur. Öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin “Yenilik Yönetimi Yeterliklerine ilişkin algılarının Örgütsel Kültür ve Yapı, Proje Yönetimi ve Yenilik Stratejisi alt boyutlarında ‘Çok Katılıyorum’ düzeyine karşılık gelirken; ‘Girdi Yönetimi’ alt boyutundaki algılarının ise ‘Orta derecede katılıyorum’ düzeyine karşılık geldiği belirlenmiştir.

Alınan puanların ortalamaları dikkate alındığında öğretmenler müdürlerini en çok “Örgütsel Kültür ve Yapı”, ikinci sırada “Proje Yönetimi”, üçüncü sırada “Yenilik Stratejisi” ve en son sırada ise “Girdi Yönetimi” boyutunda yeterlik sahibi görmektedirler.

Öğretmenlerin ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları, çalıştıkları okul türüne göre ölçeğin toplam puanları ve tüm alt boyutlarındaki puanlarda farklılaşmaktadır. İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin olarak okul türü değişkenine göre; özel okullarda çalışan öğretmenlerin algılarının kamu okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının branş türü değişkenine göre sadece yenilik stratejisi alt boyutuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Toplam ölçek puanına ve diğer alt boyutlara ilişkin puanlarda ise anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre, diğer branş sahibi öğretmenlerin algılarının, ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine yönelik olarak yenilik stratejisi boyutunda, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenine göre öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak ortalamalar dikkate alındığında; erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre ve 1-10 yıllık mesleki deneyime sahip olan öğretmenler diğer kıdem sahibi öğretmenlere göre yenilik yönetimi konusunda müdürlerini daha fazla yeterli görmektedirler.

Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yeniliği yönetme becerilerinin, ‘çok katılıyorum’ düzeyinden en üst düzeye çıkarılması sağlanmalıdır. Bilgi toplumunda yeniliğin ve değişimin hızlı ve kaçınılmaz olduğu göz önünde bulundurulmalı; okul müdürlerinin eğitimin niteliğinin artırılması için çağın koşullarına uygun yenilikçi liderlik özelliklerinin artırılması sağlanmalıdır.

Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin, müdürlerine yönelik yeniliği yönetme yeterlik algılarının kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğunun bu çalışma ile tespit edilmesinden hareketle alanyazına katkı sunması açısından okul müdürlerinin yenilik yönetim yeterliklerinin hem kamu okulları hem de özel okullar açısından özellikle okul türü değişkenine göre incelenmesi önerilmektedir. Ayrıca müdürlerin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin olarak ortaokul, lise veya diğer öğretim kurumlarının da sadece öğretmen algılarına göre değil aynı zamanda tüm paydaşları kapsayan; öğrenci ve veli algılarına göre de incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Eğitimin niteliğinin artırılması için hem kamu hem de özel okullar arasında işbirliği yapılması ve bulunan sonuçlarla ilgili olarak ortak proje ve seminerlerin yapılması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Yenilik, Yenilik Yönetimi, Liderlik, Yenilikçi Liderlik, Eğitim Örgütlerinde Yenilik Yönetimi*

# **THE PERCEPTIONS OF THE TEACHERS REGARDING THE INNOVATION MANAGEMENT COMPETENCES OF THE PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS (THE SAMPLE IN THE TOWN OF AVCILAR IN İSTANBUL)**

## **ABSTRACT**

The management of educational organizations by qualified leaders is very important in order to improve the quality of education.

It is needed to do this study in order to improve qualities in education and contribute training of the school principals in the future according to the necessary competences in the light of these evaluations. In addition to this, it was also aimed to give teachers an opportunity to evaluate the competence levels of the primary school principals according to the teachers' perceptions that work in primary schools in terms of innovation management.

With this study, it was aimed to find out how the teachers that work at primary schools perceive the innovation management competences of the primary school principals in the town of Avcılar, İstanbul.

There are 1070 teachers in the town of Avcılar in İstanbul and the sample of the study composed of 398 teachers chosen from the 22 official primary schools that consists of 17 public primary schools and 5 private primary schools. The teachers were chosen voluntarily and randomly in order to contribute to the study.

In the study, the form for teachers about the "Innovation Management At Schools Scale" developed by Bülbül (2012a) was used as the data gathering tool. In this study the total dimensions and the sub-dimensions of the scale Cronbach-Alfa coefficients were calculated and given below: Input management: .91, Innovation strategy: .94, Organizational culture and structure: .96, Project Management: .97, The innovation management for schools' scale: .98

The scale was organized so that it could be answered in the 5-points Likert-type rating scale format. Rating took place with scoring based on a grade designed with five options such as: "1-Strongly Disagree," "2-Agree a Little," "3-Fairly Agree," "4-Strongly Agree," "5-Totally Agree."

The scale for innovation management at schools was first developed by the researcher who has done the exploratory and confirmatory factor analysis for school administrators Bülbül (2012a) and the teacher form was developed by Göl ve Bülbül (2012). The test questionnaire which consisted of 32 items and 4 sub-dimensions was applied to 398 school teachers by the author of this study.

In the first stage of the scale, there was the personal information form in which the demographical information like gender, educational status, school type such as private or public school, professional experience, branch, the numbers of the teachers and students in the school and how many years a teacher works at that school were gathered. The Statistical Package Program for Social Sciences (SPSS 17.0) was used to analyze the data collected by the scale. In order to determine the perceptions of the teachers about the principals' innovation management competences; percentage,

frequency, arithmetic mean, standard deviation values were determined in the analysis of the data. In order to determine the perceptions of the teachers about the principals' innovation management competences; the Kruskal Wallis analysis was used to determine whether or not there are any differences between their professional experiences. In addition, the Mann Whitney U test was used in order to maintain differences between the public and private primary schools, the gender and branches of the teachers.

The main research findings of this study are follows: The perceptions of the teachers about the principals' innovation management competences of the total scale is the level of 'I agree very much'. Except for the input management; all sub-dimensions are the level of 'I agree very much' whereas input management sub-dimensions is the level of 'Fairly agree'.

According to the average findings it is considered that the perceptions of the teachers about the principals' innovation management competences are listed in order like this: first; Organizational Culture and Structure; second Project Management, third Innovation Strategy and the last one is Input Management.

Regarding the perceptions of the teachers about the primary school principals' innovation management competences; the school type is a variable that creates a difference in innovation management according to the teachers perceptions that they work in public or private primary schools. It is found out that the perceptions of the teachers who work in private primary schools are higher both in the total scale and all of the sub-dimensions of the scale than the teachers who work in public schools about the innovation management competences of the primary school principals.

It has been found out that the teacher perceptions regarding the innovation management competences of primary school principals show a significant difference only in the innovation strategy sub-dimension according to the branch type variable. There is no significant difference in total scale score and other subscale scores. According to this result, the perceptions of the other branch teachers are seen to be higher only in the innovation strategy sub-dimension according to the branch type variable regarding the innovation management competences of primary school principals than the perceptions of the class teachers.

Gender and the professional experience aren't a variable that create a difference in innovation management regarding the perceptions of the teachers about the primary school principals' innovation management competences. However, when considering the averages; the perceptions of the male teachers are higher than the female teachers about the primary school principals' innovation management competences; such as the perceptions of the teachers with 1-10 years of professional experience are higher than the other seniority teachers.

According to the findings it can be suggested that the perceptions of the teachers about the primary school principals' innovation management competences which is 'I agree very much' should be provided up to the highest level.

In order to contribute literature, there should be done more studies in order to analyze in detail about the school type variable between public and private school such as secondary school and higher schools in education regarding not only the perceptions of the teachers but also the parents and the students all together as well. Finally, there should be done more co-operative studies between the public and the private schools and there should be done more common projects and conferences in order to improve the qualities in our educational system.

**Keywords:** *Innovation, Innovation Management, Leadership, Innovative Leadership, Innovation Management In Educational Institutions*





## 1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde çalışma konusu, tezin amacı, önemi, alanyazın araştırması, problem cümlesi, alt problemler, sayıtlar, sınırlılıklar ve konuyla ilgili tanımlar sunulmuştur.

### 1.1 Çalışma Konusu

Çağdaş uygarlığın en önemli özelliği, bilimsel tutum ve davranışların günlük hayatımızın ayrılmaz bir parçası olmasıdır. Bu noktada en büyük pay hiç kuşkusuz, eğitim sistemine aittir (Karasar, 2016, s. V). Bilgi kavramının hammaddesinin insan aklı olduğu düşünüldüğünde, her ülke açısından nitelikli insan yetiştirmek oldukça önemlidir (Boyacı, 2013, s. 162).

Bu bağlamda eğitim örgütlerinin nitelikli liderler tarafından yönetilmesi, eğitimin niteliğinin artırılması için oldukça önemlidir. Eğitim kurumunun başarısı önemli ölçüde liderine bağlıdır (Şişman, 2012, III).

Liderlik, en yaygın olarak kullanılan kavram açısından, belirli amaçlara ulaşmak için başkalarını etkileyebilme ve harekete geçirme özelliği olarak ifade edilmektedir (Şişman, 2012, s. 3; Robbins, S., ve Judge, T. 2013, s. 368).

Liderlik, yönetim ile ilgili kavramlardan bahsederken akla hemen gelen kavramlardan biridir (Gümüseli, 2001, s. 536). Liderlerden beklenenler, zamana ve koşullara göre değişir. Son zamanlarda, yenilikçi liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Yenilikçi liderlik konusunda gerek yurt içinde ve gerekse yurt dışında çeşitli araştırmalar sürdürülmektedir. Günümüzde, liderler örgütsel açıdan amaçlarına ulaşmak için insanların ihtiyaç ve beklentilerine uygun, yenilikçi ve değişime açık davranışlar göstermeli ve yol gösterici olmalıdır (Şişman, 2012, s. 11).

Liderlik, okulların amacına ulaşması ve bu amaçları etkili bir şekilde gerçekleştirmesi için kullanılması gereken oldukça önemli bir güçtür (Kılınç, 2016, s. 87). Etkili bir yönetici olmak için, belirli davranış, bilgi ve becerileri göstermek ve üzerinde anlaşmaya varılan çıktıları elde etmek gereklidir. Profesyonel bir yönetici,

etkili bir şekilde çalışabilmek için uygun özelliklere ve niteliklere sahip olmalıdır. Bu bağlamda profesyonel yöneticinin ortaya koyduğu uygulamalar bir yeterlilik haline gelmektedir. Bu yeterlikler, deneyim ve olgunluğa göre ya da eğitim ve öğretimle değişir (Management competences, 2017).

Örgütlerde başarılı olmak için Morgan (2015, s. 399)'a göre öncelikle olup bitenleri okuma ve anlama becerisi gelişmiş yönetim uzmanlarının varlığı oldukça önemlidir. Çünkü, sorunların çözümüne yönelik eylemler yelpazesini genişletebilmek için anlayışını genişletebilen yöneticilere ihtiyaç vardır.

Ayrıca örgütlerde başarılı olmak için takım çalışması oldukça önemlidir. Yenilikçi örgütler tüm çalışanlarının fikirlerinden istifade etmelidir. Her lider ve yönetici, kendi takımıyla birlikte yaptığı problem çözme toplantılarını yönetebilecek nitelikte eğitim, tahsil ve yeterliklere sahip olmalı ya da bu görevi başarıyla yapabilecek yeterliklere sahip olan başka bir meslektaşına devretmelidir (Adair, 2015, s. 105).

Günümüzde ekonomik, sosyal, politik alanlardaki hızlı değişim ve yeniliklerin etkisiyle, okulların çok değişkenli bir duruma geldiği görülmektedir. Bu yenilik ve gelişmeler, hem okulların yapı ve işleyişini etkilerken, hem de yeni okul yapılarının oluşturulmasını gündeme getirmektedir. Aynı zamanda bu okulları yönetecek müdürlerin niteliklerinin ve yeterliklerinin yeniden belirlenmesi oldukça önemli bir hale gelmiştir (Gümüşeli, 2001, s. 531).

Bilgi toplumunun önem kazandığı günümüzde çağdaş okulları yönetecek okul müdürlerinin evrensel gelişmeleri yakından takip eden ve yeniliklere ayak uydurabilen özelliklere sahip olması beklenmektedir. Okul yöneticilerinin yeni yapı ve anlayışa göre okulları yönetmesi ve günümüz toplumunun istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmesi gerekmektedir. Ayrıca yerel kuruluşların, sivil toplum örgütlerinin ve velilerin okul süreçlerine katılımı gün geçtikçe hem hız hem de önem kazanmaktadır (Gümüşeli, 2001, s. 536).

Eğitim örgütlerinde eğitim yöneticileri eğitimin en önemli öğelerinden biridir. Okul müdürü okulu amaçlarına ulaştıracak, havasını koruyacak ve yapısını yaşatacak öğelerin lideridir. Okulu misyon ve vizyonuna göre amaçlarına ulaştıracak olan lider; okul müdürü olmalıdır. Aslında okulda müdür yasal yetkilerden güç alır. Eğer, okuldaki diğer paydaşlar tarafından liderliği kabul edilir ve benimsenirse işte o

zaman takipçileri artar ve gerçek bir liderlik statüsüne ulaşabilir (Bursalıoğlu, 2012, s. 39-40; Çelik 2013, s. 6).

Eğitim örgütlerinin en stratejik öğelerinden biri de öğretmendir. Öğretmenlerin, eğitim ve öğretim faaliyetlerinde özellikle karara katılması gereği, öğretmen ve yönetici işbirliği zorunlu hale gelmektedir. Çünkü alınan ortak kararların sonuçlarını ve etkilerini en yakından izleyebilecek, gözlemleyebilecek ve geri bildirimde bulunabilecek olan stratejik öğe öğretmendir (Bursalıoğlu, 2012, s. 45).

Ülkemizde, okul yönetimi konusunda çeşitli görüşler dile getirilmiştir. Bu bağlamda, yenilik konusunda okul yöneticilerinin beklenen düzeyde insiyatif alamadıkları çünkü yönetmelik ve mevzuatın okul yöneticilerinin yenilik konusunda çekimser davranmalarına neden olabildiği belirtilmektedir (Ömür, 2014, s. 121). Ancak Gümüşeli ise okul yöneticilerinin okulları çağın koşullarına uygun olarak yönetirken kendilerine rehber edinmeleri gereken özelliklerden bazılarının yasal mevzuat ve etik ilkeler olduğunu ve ayrıca okul toplumu ile sürekli iş birliği içerisinde bulunmanın önemini belirtmektedir (Gümüşeli 2001, s. 546).

Eğitim sisteminde, özellikle dış etkenler nedeniyle önemli taşlar yerinden oynamıştır. Son yıllarda eğitimin amacı ve okulların işleyişi yoğun bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır. Eğitim ve yönetim bilimlerindeki gelişmeler sonucunda okullarda uygulanan birçok geleneksel uygulama son bulmuştur. Bu bağlamda, eğitim sistemi, kendisini bu kaostan çıkaracak olan 21. yüzyılın liderini beklemektedir (Özden, 2013, s. 89-90).

Yukarıda da belirtildiği gibi eğitimin niteliğinin artırılması için eğitim örgütlerinde başarılı yenilikçi liderlerin önemi kaçınılmazdır. Bu doğrultuda yapılan bu çalışma ile eğitim örgütlerinin en önemli paydaşlarından biri olan öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine yönelik algılarının nasıl ve ne düzeyde olduğu belirlenerek alanyazına katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

## **1.2 Tezin Amacı**

Bu çalışmanın amacı İstanbul ili, Avcılar ilçesinde ilkokullarda görev yapan müdürlerin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin algılarını tespit etmektir. Ayrıca kamu ve özel okul türü, mesleki kıdem, branş ve cinsiyet gibi çeşitli değişkenler açısından bu algılamalar arasında nasıl bir fark olduğunu göstermektir.

### 1.3 Araştırmanın Önemi

Okul müdürlerinin etkili okulların ortaya çıkmasında ve öğrencilerin akademik ve sosyal yönden başarıları üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür (Özdemir, 2016, s. 396). Okul müdürünün okulu amaçlarına ulaştırabilmesi okul yönetimi alanındaki süreçleri ve kavramları iyi bir şekilde bilmesine bağlıdır. Bildiği kavram ve süreçleri davranışa dönüştürebilmesi için okul yöneticisinin eğitim yönetimi alanında akademik bir eğitim almış olması zorunluluğunu ortaya çıkarır. Böyle yeterliklere sahip bir okul yöneticisinin karşılaşılabilecek problemleri deneme ve yanılma yöntemine göre değil bilimsel yöntemlerle çözeceği için okul yönetiminde başarılı olması kaçınılmazdır (Balcı, 2002, s. 327; Bursalıoğlu, 2012, s. 6).

Günümüzde okulların, geleceğin nesillerini yetiştirebilmesi amacıyla endüstri toplumu olmaktan daha ziyade bilgi toplumuna dönüşen bir çevreye yönelik insan gücü yetiştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle diğer sosyal örgütler gibi okulların da içinde buldukları dünyadan bağımsız davranması beklenemez. Çevrelerindeki yenilik ve değişikliklerden etkilendiği gibi, çevrelerinin de yenilenmesini ve değişmesini sağlayan okulların çevresel dinamiklerle birlikte hareket etmesinin önemi kaçınılmazdır (Ömür, 2014, s. 6). Bu bağlamda eğitim örgütlerinde yenilikçi liderlik özelliği olan yani yenilik yönetim becerileri gelişmiş okul müdürlerine ihtiyaç olduğu önem kazanmaktadır.

Eğitim örgütlerinde yenilikçi liderlik özelliklerine sahip lider yönetici, öğretmen ve öğrenciler sayesinde Milli Eğitim Bakanlığında eğitimde iyi örneklerin artacağı ifade edilmektedir (MEB, 2016). Okuldaki kaynakları ortak bir hedefe yönlendirme ve okulda örgütsel kültür ve yapı bakımından iyi bir psikolojik ortam sağlama, bireysel farklılıkların gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, ülkemizde başarılı okullar sayesinde eğitimde iyi örneklerin artacağı düşünülmektedir.

Eğitim örgütlerinin çağdaşlarıyla rekabet edebilmesi için önemli boyutlardan biri de yenilik yönetimidir. Bu amaçla okullarda yenilik sürecinin başarılı olması ve istenilen değişimi gerçekleştirebilmesi için iyi ve etkili bir şekilde yönetilmesi ve toplumun değişen yapısına cevap verebilmesi önem kazanmaktadır (Ömür, 2014, s. 6-8).

Bilgi akışının bu kadar hızlı olduğu bir dönemde; eğitim yöneticilerinden liderlik özellikleri sergilemesi beklenmektedir çünkü eğitim kurumlarındaki yöneticiler, tüm

eğitim faaliyetlerini etkilemektedirler. Bu nedenle, eğitim yöneticilerinin kendilerinden beklenen liderlik özellikleri konusunda farkındalıklarının olması oldukça önemlidir. Yöneticilerin liderlik yeterliklerine yönelik nasıl algılandıklarının öğretmenler tarafından araştırılması; eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerini geliştirmeleri açısından etkili olması dşunlmektedir. Bu yeniliği sağlayacak olan öngörü sahibi liderlerin alacağı geri bildirimler; eğitimin niteliğinin arttırılmasına katkı sağlayacaktır (Yıldırım, 2007, s. 108).

Alanyazın incelendiğinde ‘Eğitimde Yenilik Yönetimi’ yeterlikleri ile ilgili araştırmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Bundan ötürü var olan ilkokul müdürlerinin yenilikçi liderlik konusundaki yeterliklerinin belirlenmesi eğitimin niteliğinin arttırılması bakımından oldukça önemlidir. Bu çalışmanın halen görevde bulunan ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi açısından yeterlik düzeylerinin öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesine fırsat vereceği ve bu değerlendirmeler sonucunda ilkokul müdürlerinin gerekli olan yeterliklere göre yetiştirilmelerine katkı sağlayacağı dşunlmektedir.

Bu alışmanın Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu’nun program geliştirme çalışmalarına katkı sağlayacağı ve eğitimin niteliğinin arttırılması açısından hizmetiçi eğitimler kapsamında eğitim örgütlerinde çalışan yöneticilere ve öğretmenlere yönelik yenilikçi liderlik kursları veya seminerlerinin uygulanabileceği dşunlmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarının hizmet öncesi ğretmen yetiştirme faaliyetlerine katkı sağlayacağı dşunlmektedir.

Bu araştırma ile ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına dayanarak, ilkokullarda yenilik yönetimi becerilerine ilişkin olarak özel okul müdürlerinin, kamu okullarındaki müdürlere göre daha yüksek düzeyde yeterli olarak algılandığı tespit edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre hem kamu hem de özel okul açısından incelendiği ve anlamlı bir farka ulaşılan başka bir çalışmaya rastlanmamıştır.

#### **1.4 Alanyazın araştırması**

Hem yurtdışı alanyazında yapılan araştırmada hem de Türkiye’de, doğrudan ilkokul ğretmenlerinin, okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine yönelik algıları ile

ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak yenilik yönetimine ilişkin çeşitli çalışmalara rastlanmıştır.

#### **1.4.1 Yurt içinde yapılmış olan araştırmalar**

Yenilik yönetimine ilişkin olarak yurt içinde yapılmış çalışmalar incelendiğinde, aynı ölçme aracını kullanarak Göl (2012)'ün Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinde ilköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin yeterliliklerini, öğretmen algılarına göre incelemiştir. Araştırmacının 68 ilköğretim okulunda çalışan 396 öğretmen ile gerçekleştirdiği çalışmanın sonucunda ise, öğretmenlerin yöneticilerin yenilik yönetimine ilişkin algılarının yaşlarına göre farklılaştığını tespit etmiştir. Öğretmenlerin, yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarına göre; Yenilik Yönetimi Yeterlik algısı ve tüm alt boyutlardaki görüşlerini çok katılıyorum düzeyinde tespit etmiştir.

Bir başka çalışmada ise Bülbül (2012b), ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev alan okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançlarını incelemiştir. Tarama modelinde yürütülmüş olan bu çalışmada veriler, 263 okul yöneticisinden elde edilmiştir. 2010-2011 eğitim öğretim yılı ikinci yarısında Kırklareli il ve merkez ilçelerde ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 263 okul yöneticilerine yönelik yaptığı bir çalışmada Bülbül (2012b), okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik algılarının hem toplam ölçek, hem de ölçeğin alt boyutlarında 'tamamen katılıyorum' düzeyinde olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin "Yenilik Yönetimi Yeterliği" toplam ve alt boyutlarındaki görüşleri arasında cinsiyet ve eğitim kademesine göre anlamlı farklılık gözlemlenmezken, kıdeme göre "Proje Yönetimi" ve "Yenilik Yönetimi Yeterlikleri" toplam puanlarında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir.

2013-2014 eğitim-öğretim yılında Bolu ili Merkez ilçelerdeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi liselerde (sadece kamu okulları) görev yapan 272 öğretmen ile yürüttüğü Ömür (2014) Liselerdeki yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik bir çalışmada ise öğretmen görüşlerini toplam ölçek puanında ve tüm alt boyutlarda orta derecede katılıyorum düzeyinde tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin lise yöneticilerinin yenilik

yönetimi becerilerine yönelik görüşleri kişisel değişkenlere göre incelenmiş ve hem toplam puanlarda, hem de alt boyutlara ilişkin puanlarda cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim seviyesi, medeni hal ve mevcut okullarındaki çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin branş, okul türü, öğrenci sayısı, öğretmen sayısı ve yönetici sayısına göre ise farklılaştığı tespit edilmiştir.

2014-2015 öğretim yılında Antalya ili Konya altı ilçesinde gönüllü olarak ilkokul, orta okul ve liselerden seçilen 209 öğretmen ile yürüttükleri Karataş, Gök ve Özçetin (2015)'in çalışmalarında; öğretmenlerin, yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarına göre; Yenilik Yönetimi Yeterlik algısı ve tüm alt boyutlardaki görüşlerinin orta derecede katılıyorum düzeyinde tespit etmişlerdir. Öğretmenlerin, yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının eğitim durumları, mesleki kıdemleri, cinsiyetleri ve branşlarına göre farklılaşmadığını ancak yaş durumlarına göre “Örgütsel Kültür ve Yapı” boyutunda 41-60 yaş arasında bulunan öğretmenlerin, 20-40 yaş arasındaki öğretmenlere göre daha yenilikçi bir algıya sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Görev yapılan okul türüne göre “Girdi Yönetimi” boyutunda da lisede görev yapan öğretmenlerin, ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre müdürlerine yönelik daha yenilikçi bir algıya sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

#### **1.4.2 Yurt dışında yapılmış olan araştırmalar**

Alanyazın incelendiğinde, eğitim örgütlerinde yenilik yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar arasında Könings, Gruwel ve Merriënboer (2006, s. 2, 8) Hollanda'daki 5 lisede çalışan ve hepsi onuncu sınıflara giren (on altı yaşındaki öğrenci grubu) 142 lise öğretmeni ile yürüttükleri çalışmalarında öğretmenlerin yenilikçi öğrenme ortamlarına yönelik algıları ile bu ortamlara göre memnuniyet düzeylerini incelemişlerdir.

Eğitim tasarımcıları, genellikle daha sonra öğretmenler tarafından uygulanan "güçlü bir öğrenme ortamı" geliştirirler. Öğretmenlerle yeterli işbirliği olmaması nedeniyle, yaptıkları bu tasarımlar ve uygulanış biçimlerine ilişkin sınırlı sayıda geri bildirim alırlar. Bu bağlamda, araştırmacıların çalışmalarını nicel bir desende yürüttükleri bu çalışma ile Hollanda'daki “Second Phase in Dutch” olarak tanımlanan yenilikçi öğrenme ortamı hareketi üzerine yoğunlaşarak; öğretmen algılarını belirlemeye

çalışmışlardır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin öğrenci özerkliği ve üretken öğrenme konusundaki algıları arasında farklılıkları tespit etmişlerdir. Algılamalar ve istekler öğretmenlerin öğretime bireysel yaklaşımlarıyla ilgilidir. Bulgular, eğitim tasarımcıları için geribildirim ve öğretmenlerle olan işbirliğini yoğunlaştırmaya yönelik bir başlangıç noktası olarak yarar sağlamaktadır (Könings, Gruwel ve Merriënboer, 2006, s. 2, 8).

Yenilik sürecinin ölçülmesi, hem uygulayıcı hem de akademisyenler için kritik derecede önem taşır. Ancak alanyazın incelendiğinde, kafa karıştırıcı ve çelişkili olabilecek çeşitli yaklaşımlar, tanımlar ve uygulamalar görülmektedir. Bir süreç olarak kavramsallaştırılan yenilik ölçümü, bir dizi ayrı çalışmanın bir şekilde ayrıştırılmasına yardımcı olur. Bunun sonucunda, fikirleri faydalı ve pazarlanabilir ürünler haline getirmek için gerekli etkinlikleri kapsayan bütüncül bir çerçevenin bulunmadığı görülmektedir (Adams, Bessant ve Phelps, 2006, s. 21). Araştırmacılar, bu açığı, firma düzeyinde yenilik yönetiminin ölçümü ile ilgili alanyazın taraması şeklinde gerçekleştirerek; yedi başlık altında yenilik yönetimi modellerini ortaya koymuşlardır: Girdi yönetimi, yenileşme stratejileri, örgütsel kültür ve yapı, bilgi yönetimi, proje yönetimi, portföy yönetimi ve ticarileşme (Adams, Bessant ve Phelps, 2006, s. 21, 26).

Alanyazın taraması şeklinde yenilik yönetimi ile ilgili bir başka çalışma Smith, Busi, Ball ve Meer (2008, s. 655-676) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar bu çalışmada, yenilik yönetimini etkileyen özellikleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu bağlamda, yenilik yönetimini etkileyen 9 önemli özelliği belirlemişlerdir: yönetim tarzı, liderlik, kaynaklar, örgüt yapısı, işbirliği stratejisi, teknoloji, bilgi yönetimi, çalışanlar ve yenilik süreci (Smith, Busi, Ball ve Meer, 2008, s. 656-668).

Bu bağlamda, yenilik yönetimine ilişkin tartışmada tek bir etkiye odaklanmak yerine sistematik bir yaklaşımla birçok etkiye odaklanmanın tartışılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, örgüt kültürünün yenilik yönetiminde kilit faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Bu faktörün, diğerlerini etkileyen ve diğer faktörlerin değişikliklerinden etkilenen bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, örgüt kültürünün diğer faktörlerde yapılan değişikliklerle ortaya çıktığı ve geliştiği sonucuna varılabileceğini vurgulamışlardır (Smith ve diğerleri 2008, s. 656-668).

Alanyazın incelendiğinde, eğitim örgütlerinde yenilik yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar içinde Akomolafe (2011, s. 47)'e göre yenilik, bilinçli bir şekilde, yeni şeyleri uygulayarak, verimliliğin ve etkililiğin artırılması yoluyla performansı ve büyümeyi geliştirmek olarak görülmektedir. Akomolafe yaptığı çalışmaya göre yenilik için uygun bir çevre yaratabilmek açısından dinamik ve gelecek yönelimli bir okul kültürü oluşturmanın eğitim sistemi açısından önemini incelemiştir. Araştırmacı çalışmasını alanyazın taraması şeklinde yapmıştır. Yenilikçiliği bir liderlik görevi olarak, okullarda yeniliğin sürdürülmesi, yenilikçiliği eğitim alanındaki dönüşüm için bir araç olarak ve okullarda yeniliği sağlamanın zorlukları açısından tartışıyor.

Yeniliğin sağlanması için yapılması gerekenleri; yenilik kültürünün yaratılması ve sürdürülmesi; yenilikçiliğe bütüncül yaklaşım; etkin hedef tanımı; yenilik için başarısızlıklarından kaçınma olarak belirtmektedir. Yeniliklerin, yetersiz kaynak ve yapılar, okullarda yenilik kültürü eksikliği, liderlik rehberliği, yönlendirme yetersizliği ve araştırma sonuçlarına zayıf tutum ile karşı karşıya kaldığını ifade etmektedir. Bu çalışmada, okullarda yenilik kültürünün okul kalitesini, üretkenliği ve verimliliği sürdürmek ve geliştirmek için önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Yenilik, sadece yalnız başına bireysel yaratıcılık için değil, ayrıca sürdürülebilir bir yenilikçi çevre yaratmak için de gelişme sağlamayı gerektirir. Ayrıca bu çalışmada, okulların yenilik kültürünü yaratması ve sürdürmesi, liderlerin yenilik kültürünü yaratması ve bireylerin sürekli yenilik yaratmaları veya deneyimlerini yaratıcı bir şekilde aktarabilmeleri için bir yenilik ustası olmaları gerektiği önerilmiştir Akomolafe (2011, s. 47).

### **1.5 Problem Cümlesi**

Bu araştırmada, ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının nasıl ve ne düzeyde olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bu genel amacı çerçevesinde, şu alt sorulara yanıt aranmıştır:

## 1.6 Alt Problemler

1. İlkokullarda görev yapan öğretmenler, müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerini nasıl algılamaktadırlar?
2. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre; müdürlerin yenilik yönetimi yeterlikleri aşağıdaki değişkenlere göre nasıl bir farklılık göstermektedir?
  - a. Okul türü,
  - b. Mesleki kıdem,
  - c. Branş,
  - d. Cinsiyet.

## 1.7 Sayıltılar (Varsayımlar)

Araştırma, aşağıdaki varsayımlar üzerine yapılandırılmıştır.

1. Seçilen yöntem, araştırmanın amacına, konusuna ve problemine uygundur.
2. Ölçme aracı geçerli ve güvenilirlerdir.
3. Katılımcılar, veri toplama aracını içtenlikle cevaplamışlardır
4. Öğretmenlerin ankete yansız ve açık cevaplar verdiği kabul edilmektedir.

## 1.8 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili, Avcılar ilçesindeki kamu ve özel olmak üzere ilkokullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

## 1.9 Tanımlar

**Yenilik:** Yenilik, yeni bir şeyi ortaya çıkarmak ya da topluma kazandırmaktır; kazanmanın ve dünya pazarlarında liderliği elde tutmanın anahtarıdır (Adair, 2015, s. 11, 107). Akomolafe (2011, s. 47)'e göre yenilik, bilinçli bir şekilde, yeni şeyleri uygulayarak, verimliliğin ve etkililiğin artırılması yoluyla performansı ve büyümeyi geliştirmek olarak görülmektedir.

**Liderlik:** Liderlik, belirli amaçlara ulaşmak için başkalarını etkileyebilme ve harekete geçirme gücü olarak tanımlanmıştır (Şişman, 2012, s. 2-3).

**Yenilikçi Liderlik:** Örgütlerin yönetiminde günümüzde geleneksel liderlik anlayışını yerine, dinamik, ileriye bakan, girişimci ve eşit bir şekilde yenilikçi liderlik yeterlikleri sağlamanın önemi ortadadır (Adair, 2015, s. 41).

**Yenilik Yönetimi:** Yeniliği yönetmek, yeni bir şeylerin olmasını sağlamaktır (Adair, 2015, s.19).

**Eğitim Örgütlerinde Yenilik Yönetimi:** Günümüzde, Hacıfazlıoğlu (2016, s. 283)' e göre okul liderinin sahip olması gereken önemli özelliklerin başında yenilik ve yaratıcılık becerileri gelmektedir. Okullarda yürütülen eğitim ve öğretim faaliyetlerinde okul liderinin yenilik yönetimi yeterlikleri oldukça önemlidir. Bu bağlamda, S. Özdemir (2013, s. 7)'e göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterlikleri ve liderlik becerilerini geliştirmesi gereklidir. Çünkü, artık okullarımızda yönetsel ve öğretimsel liderlik yapabilecek; problemlerden korkmayan, bilinçli, atak, insan ilişkilerine duyarlı, yenilikçi ve yaratıcı okul liderlerine ihtiyaç vardır.

**Algı:** Algının sözlük anlamı, nesnel dünyayı duyular yoluyla öznel bilince aktarma ve bir anlamda bizi gerçekliğe götürme olarak belirtilmektedir. Algı terimi, dilimize de Batı dillerinde olduğu gibi almak kökünden türetilmiştir. Batı dillerinde karşılığı olan perception terimi ise, Hint-Avrupa dil grubunun almak anlamındaki kap kökünden gelmektedir (Özer, 2012 s. 148).

**Yönetim Yeterlikleri:** Yetkili ve etkili bir yönetici olmak için, belirli davranış, bilgi ve becerileri göstermek ve üzerinde anlaşmaya varılan çıktılar elde etmek gereklidir. Bunlara toplu olarak yönetim yeterlikleri adı verilebilir (Management competences, 2017).



## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1 Liderlik

#### 2.1.1 Liderliğin tanımı

Liderliğin tarihi açıdan gelişim sürecine bakıldığında, hemen hemen her çağda toplumların liderlere gereksinim duydukları ve bu liderlerin aldıkları kararlar neticesinde toplumları etkileyerek; adeta peşi sıra sürükleyerek tarihin dönüm noktalarını oluşturan olaylara imza attıkları görülmektedir. Alanyazın incelendiğinde liderliğin farklı şekillerde açıklandığı ve farklı anlamlar yüklendiği görülmektedir. Liderlikle ilgili birçok çalışma yapılmasına rağmen liderlik kavramının tanımlanması noktasında tam bir uzlaşımın sağlanamadığı farklı yazarlar tarafından ifade edilmiştir (Güçlü, 2016, s. 13).

Liderlik konusunda yapılan araştırma ve tartışmaların genellikle benzer birtakım kavram ve yapılardan hareketle her durum, koşul ve seviyede geçerli model ve kuramlar ortaya koymayı amaçladığı yani başka bir ifadeyle ‘genellenebilir, evrensel doğrular’ arayışında olduğu görülmektedir (Çetin, 2016, s. 182).

*Liderlik kavramı etimolojik anlamda incelendiğinde lider, liderlik ve liderlik etmek kelimelerinin Anglo-Sakson kökenli olup yolculukta klavuzluk yapmak anlamına gelmektedir (Güçlü, 2016, s. 5). Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanmış, liderlik kelimesi ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış ve “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır (Aykanat, 2010, s. 3). Liderlik, bir örnekle anlatılmak istenirse Adair (2015, s. 52)’ e göre yol göstermek anlamına gelir yani üretime dayalı bir çalışma sonucunda ortaya bir eser çıkarmak şeklinde ifade edilir.*

Liderlik, hem yönetim bilimi hem de okul yönetimi açısından üzerinde en çok durulan konuların başında gelir. Bu konuda her geçen gün sürekli yeni tanım ve kavramlar gündeme gelmektedir ancak yönetim bilimciler arasında kavramın ne

ifade ettiği ve tanımı hakkında genel bir uzlaşma ya da algı dayanağı sağlanamamıştır. Liderlik, İngilizce bir kelime olup (leadership), kelime 'lead' kökünden gelmektedir. Bu kelime itibarıyla Amerikan İngilizcesinde daha çok kullanılmaktadır. Zira, İngiltere İngilizcesinde 'head' ve 'headship' kelimesi leadership kelimesi ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. İngilizcesi 'management' ve 'administration' olarak kullanılan yönetim kavramının aslında diğer dünya dillerinde de tam olarak karşılanamadığı gibi, liderlik kelimesinin de tam olarak karşılığının ne olup olmadığı bir araştırma konusudur. Türkçe'de önderlik ve yederlik kelimeleri önerilmiş olsa da en çok kullanılan kavram liderlik şeklindedir. Liderlik kavramıyla ilgili olarak yüzlerce tanıma ulaşmak mümkündür ancak en yaygın olarak kullanılan kavram açısından liderlik, belirli amaçlara ulaşmak için başkalarını etkileyebilme ve harekete geçirme gücü olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2012, s. 2-3).

Max Weber'e göre; Birinci Dünya Savaşı sonrası değişen dünya koşullarına göre liderlik anlayışı da değişmiştir. Yeni dünya düzeni içinde lider; karizma açısından ön plana çıkar ve seçim kazanma koşuluyla liderliğini sürdürebilmesi düşünülür. Bu karizması sayesinde, takipçileri ile beraberliğini sağlaması öngörülmektedir. Karizmatik liderlik algısı arttıkça liderin sorumluluğunun asgariye indiği görülmektedir. Seçimlerde adeta liderin karizmasının onaylandığı bir siyaset anlayışı tüm dünyada yaygınlaşma eğilimi izler. Aslında bu yeni bir gelişmeden daha ziyade; Weber ve Schumpeter'in yaklaşık bir asır önce vurguladığı bir olgunun post-modern dünya koşullarında tekrar ve hızlı bir şekilde gündeme gelmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Hanoğlu, 2016).

Etkili liderlik özellikleri gösterebilen bilge prensler Machiavelli (2014, s. 45-46)'e göre; gelecekteki sorunları önceden görebilen kişidir; yani gerek içeriden gerekse dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı uyanık ve öngörü sahibi olan kişidir. Bu bağlamda etkili liderlik ve yöneticilik özellikleri gösterebilen; cesur, zorluklara karşı mücadele etmede başarılı ve herkesin moralini yüksek tutmayı sağlayabilen liderlerin başarılı olmaları kaçınılmazdır.

Liderlik, okulların amacına ulaşması ve bu amaçları etkili bir şekilde gerçekleştirmesi için kullanılması gereken oldukça önemli bir güçtür (Kılınç, 2016, s. 87). Bir liderlik davranışının her zaman ve tüm koşullarda geçerli olacağını söylemek mümkün değildir. Günümüzde yaşanan sosyal, ekonomik, teknolojik, siyasal, ve

diğer alanlarda yaşanan değişmeler ve yenilikler, eğitim örgütlerini de etkilemektedir (Şişman, 2012, s. 19-20). Bu bağlamda eğitim örgütlerindeki liderler amaçlarına ulaşmak için tüm paydaşların beklentilerine ve değerlerine ilgi göstermeli, günün koşullarına uygun bir şekilde değişime açık ve yenilikçi davranışlar sergilemelidir.

Liderler kendi çalışma takımlarından beklenen niteliklere sahip olmada rol- model olmalıdır. Örneğin fiziki cesaret başlı başına sizi savaşılan bir lider yapmazsa da; bu cesaret olmadan ise liderliğe ulaşmak kolay olmayacaktır (Adair, 2013b, s. 19-20).

Eğitim örgütlerinde mikro düzeyde; okul liderleri; müdür ve müdür yardımcılardır. Orta düzey liderler, il ve ilçe eğitim yöneticileri ve müdürler yer alırken; makro düzeyde ise eğitim bürokrasisinin en üst düzey liderleri olan bakanlar ve bakanlık bürokratlarından oluşmaktadır. Okul müdürleri ve müdür yardımcıları, eğitim faaliyetlerinin ve öğretimin gerçekleştirilmesi konusunda yetki ve liderlik sorumluluğu olan; aynı zamanda öğretmen ve öğrencilerle doğrudan etkileşim ve temasta bulunan liderlerdir. Eğitim örgütlerinde okul liderliği, eğitimle ilgili tartışma ve yeniliklerde en önemli konulardan biridir. Çünkü okul liderliği öğrenme süreci ve eğitimin niteliğinin artırılması için önemlidir (Çetin, 2016, s. 205-206 ).

### **2.1.2 Liderlikle ilgili yaklaşımlar**

Bazı araştırmacıların yaptığı liderlik konusundaki çalışmalar, farklı liderlik yaklaşım ve teorilerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Güçlü, 2016, s. 13).

Alan yazın incelendiğinde, başlarda liderliğin bireysel bir özellik olduğu görüşü ortaya konmuştur. Bu anlayışa göre liderlik doğası gereği toplum içindeki kimi bireylerde varken diğerlerinde yoktur. Daha sonraki süreçlerde, liderlerin hangi özelliklere sahip olduğundan daha ziyade liderlerin ne tür davranışlar sergilediklerine odaklanılmıştır. Bu bağlamda ABD'nin özellikle çeşitli üniversitelerinde yapılan çalışma ve araştırmalar sonucunda liderlerin ilişki ya da görev odaklı davranışlar gösterdikleri ifade edilmiştir. İlerleyen yıllarda yapılan araştırmalara göre, liderlerin sahip olduğu özellikler ile her durum ve şart altında davranışlarının benzer sonuçlar üretmediği ve belli durumlara göre belli liderlik özellik ve davranışlarının daha etkili olacağı görüşü belirtilmiştir (M. Özdemir, 2016, s. 368). Bu bağlamda liderlikle ilgili üç yaklaşımı incelemek mümkündür:

### **2.1.2.1 Özellikler yaklaşımı**

Tarihi süreç içerisinde liderlikle ilgili birçok tanıma ulaşmak mümkündür (Güçlü, 2016, s. 10; Şişman, 2012, s. 3). Liderlikle ilgili olarak yapılan ilk bilimsel çalışmalarda doğal liderlerin özelliklerinin altı çizilmiştir. Liderlik konusuyla ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşımdır. Liderlik, 1950'li yıllara kadar doğuştan getirilen bir nitelik olarak görülmekteydi ve liderin kişisel özelliklerine odaklanılmaktaydı. Yapılan araştırmalara göre ise liderlikle herhangi bir fiziksel ya da kişisel özelliğin anlamlı bir şekilde ilişkisi olmadığı görülmüştür (Güçlü, 2016, s. 10, 13; Beycioğlu 2016, s. 23). Yönetici, bu yaklaşıma göre, teknik bir uzman olarak değerlendirilmiştir (Çalık, 2013, s. 71).

Adair (2015b, s. 25)' e göre geleneksel yani nitelikler yaklaşımı açısından liderler belirli nitelik özelliklerine sahip olmalıdır. Örneğin, bir cankurtaran gemisinde dümenci olacak liderin; iyi bir cankurtaran niteliklerini göstermesi beklenmektedir. Bu görüş akademisyenler tarafından benimsenmemektedir çünkü liderlik niteliklerinin neler olduğu araştırmacılar tarafından tam olarak belirlenememiş ve bu konuda anlaşma sağlanamamıştır. Ayrıca, lider olabilmek için bazı ayırt edici özelliklere sahip olunması gerektiği durumunun, liderlikle ilgili demokratik düşüncelere de ters düşebileceği belirtilmektedir.

### **2.1.2.2 Davranışsal yaklaşım**

Liderlik davranışlarının neler olduğu 1960'lı yıllarda açıklanmaya çalışılmıştır. Davranışçı yaklaşıma göre liderin kişilik özelliklerinden çok davranışlarına odaklanılmıştır. Davranış yaklaşımına göre temel olarak iki liderlik türü; iş odaklı ya da insan odaklı yaklaşımlar gözlemlenmiştir (Güçlü, 2016, s. 10).

Yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının önem kazanması sonucunda, yönetici algısı değişiklik göstererek, eğitim yöneticilerine yönelik olarak düşünüldüğünde, kişilerin sosyal ihtiyaçlarını algılamak ve bu ihtiyaçları gidermeye yönelik gösterilen davranışlar olarak nitelendirilmiştir (Çalık, 2013, s. 71).

### **2.1.2.3 Durumsallık yaklaşımı**

Bazı araştırmacılar liderlik davranışları ve liderlik stillerinin açıklanmasında özellikler ve davranışçı teorilerin yetersiz kaldığını öne sürmüşlerdir. Bunun sonucunda Durumsallık teorileri gelişmeye başlamıştır. Durumsallık yaklaşımları

yönetim biliminde oldukça önem kazanmış ve bugün de sıkça başvurulan yönetim teorileri arasında yer almıştır (Buluç, B. 2016, s. 53).

Durum yaklaşımına göre ise kimin lider olarak belireceği ve bu liderin ne tür liderlik tarzını benimseyeceğini Adair (2015b, s. 28-29)'e göre içerisinde bulunulan durum belirlemektedir. Bu teoride örneğin bir deniz kazası sonucu kurtulan kişilerin tropikal bir adaya çıktığını varsayalım. Gruptaki herkesin liderlik özellikleri karşılaşılan farklı durumlara göre değişik biçimlerde şekillenecektir. Adadaki yerliler şayet saldırıya geçerse asker olan kişi liderlik durumunda olabilir.

Durumsallık yaklaşımıyla birlikte özellikle okul çevresinin beklentileri de göz önünde bulundurularak eğitim yönetimi, okul yöneticileri ve öğretmenler açısından yeni roller, nitelikler ve yeterlikler kazanması gerektiği ve bu yeterliklerin önemi yönünde olmuştur (Şişman, 2012, s. 91). Okul yöneticilerinin okuldaki eğitim yönetimi sürecinde karşılaştıkları farklı durumlara göre göstermeleri gereken liderlik özellikleri, iletişim becerileri ve çatışma çözme teknikleri konusunda yeterli bilgi, beceri ve donanıma sahip olmaları beklenmektedir (Çalık, 2013, s. 71).

### **2.1.3 Liderlikte yeni yaklaşımlar**

Liderlik araştırmaları, 1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkan dönüşümle birlikte farklı teorik açımda sonuçlanmıştır. Öğretim ve öğretmen liderliği, dağıtımçı liderlik, dönüşümcü, işlepci ve vizyoner liderlik, hizmetkar, ruhsal ve kuantum liderlik gibi çağdaş yaklaşımlar olarak nitelenen bu yeni bakış açıları yönetimle ilgili alan yazına girmiştir (Güçlü, 2016, s. 14). Son yıllarda eğitim liderliği alan yazınında liderliğe yönelik farklı bakış açıları sonucunda okulda eğitimin niteliğinin artırılması için ilgili yenilikçi liderlik yaklaşımları oldukça önem kazanmıştır (Kılınç, 2016, s. 70 – 71).

Liderlik konusunda, yeni liderlik yaklaşımlarında daha çok liderliğin ahlaki ve kültürel boyutu da vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımlara göre vizyon, misyon ve amaç oldukça önemli bir kavramdır. Liderlerden beklenen özellikle de geleceğe ilişkin bir vizyon sahibi olmalarıdır; ahlaki konularda da birer esin kaynağı oluşturmaları gerekmektedir. Liderle, izleyenler arasında sürekli sosyal bir etkileşim olmalıdır (Beycioğlu, K. 2016, s. 25 ve Şişman, 2012, s. 8). Günümüzde, liderler örgütsel açıdan amaçlarına ulaşmak için insanların ihtiyaç ve beklentilerine uygun, yenilikçi

ve değişime açık davranışlar göstermeli ve yol gösterici olmalıdır (Şişman, 2012, s. 11).

Lider denilince birçok kişinin aklına bir kişi ya da gruba adeta hükmeden bir şahıs gelebilir; oysa ki yapılan araştırmalar insanların aslında aşırı baskıcı bir şekilde davranan kişileri lider olarak seçmediği ya da kabullenmediğini gösteriyor. Bir takımında bulunan paydaşlar açısından takıma yürekten bağlanmak için saygı ve güven kavramları ön plana çıkarken; korku ve boyun eğme sonucunda ise ancak isteksiz itaatin ortaya çıktığı görülmektedir (Adair, 2013a, s. 67).

Lider, liderlik özelliklerini yerine getirerek, paydaşlarıyla bir takım halinde çalışmayı, ortak bir görevi başarmayı, birbirlerine saygı göstererek onları geliştirmeyi sağlar (Adair, 2013b, s. 67).

Günümüzde gerçek anlamda kitap okumaya, eğitim örgütlerine ya da kendini geliştirmeye çok da önem gösterilmediği; toplumda entelektüel faaliyetler yerine asıl önemli olanın maddi değerler açısından karşılığının olup olmadığı görüşü hakim olmaya başlamıştır. Entelektüel açıdan bir şeyler yapmak isteyenlere gereksiz ve marjinal gibi yakıştırmalar yapıldığı ya da çalışmalarının küçük görüldüğü algısı artmaktadır. Oysa ki entelektüel kişilerin gerçeği arayan kişiler olduğu ve bu sürecin yaşam boyu öğrenme ilkesiyle mümkün olacağı belirtilmektedir. Furedi, günümüzde entelektüel olarak harekete geçiriciliğın kalmadığını dile getirmektedir (Furedi, 2014, s. 5-19). Sonuç olarak, Furedi, gerçek entelektüellerin her zaman ve her koşulda gerçeği arayan ve iyi dünya yaratmayı asıl hedef seçmiş düşünceli insanlar olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Bu bağlamda, Amerika'da 2015 yılında, o yılın öğretmeni seçilen Lyon Terry, Bill Gates ile yaptığı söyleşide; eğitim yönetiminde öğretmenler açısından yükselmenin müdürlükle özdeşleştirildiğini ve adeta ilerlemenin tek yolu olduğu algısını dile getirmiştir. Hatta yılın öğretmeni seçildikten sonra insanların kendisine ' peki sen ne zaman müdür olacaksın' diye sorduklarını belirtmiştir. Bu paradigmanın çok üzücü olduğunu çünkü bir çok iyi öğretmenin meslekte ilerleme adına öğretmeyi bırakması anlamına gelen bu yola girebildiğini ifade etmiştir. Kendi yeteneklerine uygun bir işte çalışınca mutlu olduğunu belirten Terry; tecrübeli öğretmenlerin zamanlarının yarısında çalışıp diğer yarısında müfredat üzerinde çalışmalar yapmasının; diğer öğretmenlere rehberlik yapmalarının ya da bir yandan kitap yazarken haftada sadece

dört gün çalışmalarının, eğitimin niteliğinin artırılması açısından önemini vurgulamaktadır (Gates, 2015).

### **2.1.3.1 Yenilikçi liderlik**

Sistemler ve yapılar, yapılan faaliyetlerin yarısı kadar önem arz ederken onu kullanan insanların kendileri ise olayın diğer yarısı kadar yani en az sistem ve yapılar kadar önemlidir (Adair, 2015, s. 105). Nasıl ki bir evi oluşturan temel yapı taşı tuğlalar ise yenilikçi bir örgütün kalitesi de, istihdam edilen insanların kalitesiyle doğru orantılıdır. Makinaların fikri olmadığı gibi, bilgisayarların da hayal gücü yoktur; işte bu nedenle örgütlerdeki nitelikli insan gücü çok önemlidir (Adair, 2015, s. 81).

Örgütlerde girişim ve yenilik ruhunu canlı tutabilmek demek; risk almayı göze almak demektir ve bu durum hiç te kolay değildir. Özellikle örgütler büyüdükçe ve yaşlandıkça girişimci ruhu kaybolmaya başlar (Adair, 2015, s. 121).

Gelecekte başarı, eski tarz yönetim sistemiyle yani komuta ve kontrole dayalı sistem ile değil; etkili takım çalışması ve yönetsel liderliğe sahip olan yenilikçi liderlerle mümkün olacaktır. (Adair, 2015, s. 122). Yenilikçi bir örgütü yönetebilmek için eğitilmiş ve çeşitli yeterliklere sahip olmak gereklidir. Yenilikçi örgütler aynı zamanda öğrenen örgütler olduğu için eğitim faaliyetlerinin özendirilmesi gerekir (Adair, 2015, s. 104).

Örgütlerin yönetiminde günümüzde geleneksel liderlik anlayışını yerine, dinamik, ileriye bakan, girişimci ve eşit bir şekilde yenilikçi liderlik ve yönetici yeterlikleri sağlamanın önemi ortadadır. Yenilikçi liderlik konusunda değişime vurgu yapmak için örnek vermek gerekirse bu Everest dağına kışın ortasında tüpsüz tırmanmaya benzer (Adair, 2015, s. 41).

Son yıllarda liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim veren kursların sayısı gittikçe artmaktadır. Bu tür eğitimler, liderlik konusunda ve kişisel becerilerin gelişimine katkı sağlayabilir. Özellikle liderlik görevini üstlenmeden önce ya da hemen sonra bu tür kurslara katılmak fayda sağlayabilir. Aslında, liderliği başkalarından öğrenemezsiniz çünkü gerçek şu ki kişisel gelişiminize odaklanarak ancak liderliği siz kendi kendinize öğrenmelisiniz. Bu nedenle, bu sürece mümkün olduğunca erkenden başlamak daha faydalı olacaktır. *Hiç kimse akıllı ve bilgili doğmadığı gibi, hiç kimse lider olarak da doğmamıştır* (Adair, 2013a, s. 235).

Bu bağlamda ayrıca, liderlerin etkili olabilmesi için, kültürel yapıyı doğru okuması ve izleyenler arasındaki kültürel özelliklere dikkat ederek; davranış tercihinde bulunmasının oldukça önemli olduğu belirtilmektedir. Ayrıca empati ve iletişim becerileri gelişmiş olan liderlerin, farklı kültürleri anlaması açısından önemli olduğu dile getirilmektedir (Özdemir, 2016, s. 375).

Yenilikçi örgütlerde değişim ve üretkenlik önemlidir. İşler, değişen durumlara göre sürekli olarak yeniden tanımlanır. Yenilikçi örgütlerde, insanlar diklemesine olduğu kadar yanlamasına da etkileşimde bulunurlar. Bu tür örgütlerde, yapı dik ve çok katlı bir piramit yerine daha çok düz bir piramidi andırmaktadır. Yenilikçi örgütlerde stratejik liderler zamanlarının çoğunda her düzeyde bulunan insanlarla konuşarak ve etkileşim kurarak geçirirler (Adair, 2015, s. 51).

Yenilikçi örgütlerde, paylaşılan ruh ve değerler sistemi oldukça önemlidir. Özellikle işe personel alırken; akademik yeterlik gibi kavramlar konusunda çok hassas davranılmalıdır. Kontrol, liderlik özellikleri ve yönetim açısından önemli bir fonksiyondur ancak yenilikçi örgütlerde, yöneticiler her şeyi kontrol etme dürtülerini dengelemek zorundadır (Adair, 2015, s. 53).

Alan yazın incelendiğinde, 1970'lerden itibaren yönetimde yer almaya başlayan ve liderlik konusunda cinsiyetle ilgili yapılan araştırmaların çoğuna göre, etkili liderlik açısından kadın ve erkeklerin cinsiyete bağlı olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir. Türkiye'de ve dünyada kadınların en az erkekler kadar çalıştıkları örgütlere liderlik ettikleri ve önemli katkılarda buldukları görülmektedir. Özellikle 21. yüzyılda bilgiye erişim konusunda iki cinsiyet açısından eşit erişilebilir olması, bilgi çalışmalarının üst basamaklarında ve üst yönetim kademelerinde en az erkekler kadar kadın liderlerin de yer almasını sağlayacağı söylenebilir (Tüzel, 2016, s. 406). Özellikle son yirmi yılda iş yaşamına çok hızla katılım oranına karşın; üst düzey yönetim kademelerinde ve liderlik noktasında aynı oranda gerçekleşmediği görülmektedir (Tüzel, 2016, s. 422).

Yenilikçi liderler, yönetici olarak takımlarında yer alan yenilikçi bireylerin ne istediğini ve nasıl düşündüğünü anlamalıdır. Takımındaki gerek kadın olsun gerek erkek olsun tüm paydaşları motive etmedikçe yeniliği gerçekleştirmek mümkün olmayacaktır (Adair, 2015, s. 71).

Yenilikçi liderlerin özellikleri şunlardır:

Adair (2015, s. 73-74)' e göre, yenilikçi liderlerin özelliklerini aşağıda sıralanan özelliklere ve yeterliklere sahip olmalarından çıkarabilirsiniz:

- Olağanüstü yüksek bir genel zeka.
- Kendi kendine yeterlik ve kendini yönetme becerisi.
- Özgürce karar verebilme ve hızlı cevap verebilme yeteneği.
- Saptanmayan ve tanınmayanlara dikkat çekebilme ve gerçekleri renkli ve parlak bir şekilde ifade edebilme özelliği.

- Geniş çaplı ilgi, sürekli merak ve gözlem gücü.
- Kendini çok çalışmaya bağlılık ve adanmışlık.

Peki, bu yenilikçi liderlerin beklentileri Adair (2015, s. 75-81)' e göre nelerdir?

- Tanınma ve takdir edilme.
- İlgi duydukları alanlarda azami çalışma özgürlüğü.
- Akran ve meslektaşlarıyla münasebetler ve sohbet etme ihtiyacı.
- Risk alabilmek için cesaretlendirilmek.

#### **2.1.4 Eğitim örgütlerinde liderlik**

Alan yazın incelendiğinde, M. Özdemir (2016, s. 396)'e göre eğitim yönetimi alanı bir bilim dalı olarak özellikle 19. yüzyılın son çeyreğinden itibaren anılmaya başlanmış ve günümüze kadar önemli bir gelişme göstermiştir.

Günümüzde yaşanan ekonomik, teknolojik, sosyal ve diğer alanlarda yaşanan değişiklikler ve yenilikler, eğitim örgütlerini de etkilemektedir (Şişman, 2012, s. 19-20). Bu bağlamda eğitim örgütlerindeki liderler amaçlarına ulaşmak için tüm paydaşların beklentilerine ilgi göstermeli, günün koşullarına uygun bir şekilde yenilikçi davranışlar sergilemelidir.

Yapılan çalışmalara göre, okul müdürlerinin etkili okulların ortaya çıkmasında ve öğrencilerin akademik ve sosyal yönden başarıları üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterlikleri tartışılmaya başlanmış ve eğitimin niteliğinin artırılması için etkili okul müdürlerinin yetiştirilmesinin önemi ve gerekliliği belirlenmiştir (M. Özdemir, 2016, s. 396). Şişman'a (2012, s. 29) göre ise yapılan pek çok araştırmaya göre okul müdürünün okulu oluşturan tüm paydaşlar üzerinde önemli bir etkisinin olduğu konusunda uzlaşmanın olduğu ancak bu etkinin derecesinin tartışmaya açık olduğunu ifade etmiştir. Çünkü okul müdürünün öğrencilerin öğrenme ve akademik başarı düzeyleri üzerindeki etkisi oldukça karışık bir süreçtir. Bu bağlamda, etkinin ne

kadarının okul müdürü ya da ne kadarının okul içi çevreyle ilgili olduğunun tespit edilmesinin oldukça güç olduğu görülmektedir.

Okul müdürü, göstermiş olduğu bazı liderlik özellikleri ve davranışlarıyla okulun çıktıklarına yönelik doğrudan etkide bulunduğu söylenebilir. Örneğin, okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerine doğrudan katılması, öğretimi yakından izleyip denetlemesi ve değerlendirmesi, öğrencilerle birebir ve takım halinde karşılıklı etkileşimde bulunması; eğitim sürecine doğrudan katılım olmaktadır. Bu nedenle, okul çıktıları üzerinde doğrudan etkileri olabilir (Şişman, 2012, s. 35).

Ayrıca, üniversitelerin de eğitim yönetimi alanında eğitimsel lider yetiştirme sürecinde ne kadar etkili olduğu tartışmaları gündeme gelmiştir. Bu sonuç neticesinde, günün değişen durum ve koşullarına uygun olarak eğitim yönetimi alanlarında kişilerin ihtiyaç duydukları bilgi ve uygulamalara yer verilmesinin önemi vurgulanmıştır. Ulusal ve uluslararası düzeylerde yükseköğretim programları incelendiğinde, ABD, Kanada ve İngiltere'deki üniversitelerde çok büyük oranda liderlik ile ilgili dersler bulunurken; Avustralya ve Türkiye'deki üniversitelerde verilen liderlik ile ilgili derslerin sınırlı sayıda olduğu görülmektedir (M. Özdemir, 2016, s. 396 - 398). Eğitim yöneticiliği, özel bir uzmanlık, bilgi ve yeterlik gerektirir. Eğitim yöneticileri aynı zamanda eğitim politikalarının uygulayıcısı ve toplumun geleceğine yön veren önemli görevleri bulunan bireyler konumundadırlar (Sezgin, 2016, s. 346).

Ülkemizde eğitim örgütleri hiyerarşisine göre makro düzey liderler, eğitim bürokrasisinin en üst düzeyindeki bakanlar ve bakanlık bürokratlarını kapsamaktadır. Niceliksel olarak sınırlı sayıda olmasına rağmen bu düzeydeki liderlerin eğitim politikaları üzerindeki etkileri daha derin ve kapsamlı olmaktadır. Aynı zamanda, bu liderler genel olarak eğitimin politikalarına yön veren ve genel amaç, hedef ve öncelikleri belirleyen kişilerdir. Bu gruptaki liderlerin eğitim yönetiminde yaptıkları tercihler, davranışlar, sözler ve öncelikler bakımından daha fazla göz önünde bulunmaktadır. Eğitim örgütleri ile çevre etkileşiminin iyi ve sağlıklı bir şekilde yapılandırılması için bu düzeydeki liderlerin çevreyi ve örgütü iyi okuyup; yorumlayabilmesini gerekli kılar (Çetin, 2016, s. 205-210).

Eğitim örgütleri hiyerarşisinde ülkemizdeki orta düzey liderler, il ve ilçe eğitim müdürleri ile il ve ilçe eğitim yöneticilerinden oluşmaktadır. Orta düzeydeki bu

yöneticiler, makro düzeyde bulunan yöneticilerden aldıkları taksimata göre; buldukları il ve ilçede bu politika ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için okullar ve diğer eğitim örgütlerinin bu amaçlara uygun bir şekilde faaliyet sürdürmesinin sağlanması gibi görev ve sorumlulukları yerine getirmektedirler. Bu düzeydeki yöneticiler, eğitim örgütlerinde uygulayıcı olan okullar gibi örgütler ile eğitim politikaları arasında bağlantıyı sağlayan kişilerdir (Çetin, 2016, s. 205).

Bakanlık, il ve ilçe eğitim örgütlerinin, eğitim sisteminin etkili olmasında önemli görevleri vardır. Aslında tüm bu üst sistemlerin ortak amacı okulun amaçlarını gerçekleştirmek ve bu doğrultuda okulu yaşatmak içindir. Çünkü okul olmazsa diğer sistemlere de gerek kalmaz (S. Özdemir, 2013, s. 7).

Eğitim örgütlerinde mikro düzeyde okul liderleri ise müdür ve müdür yardımcılardır. Bu düzeydeki yöneticilerin görevi oldukça önemlidir çünkü okul müdürleri ve müdür yardımcıları, eğitim faaliyetlerinin ve öğretimin gerçekleştirilmesi konusunda yetki sorumluluğu olan; aynı zamanda öğretmen ve öğrencilerle doğrudan etkileşim ve temasta bulunan liderlerdir. Aynı zamanda, eğitim ve öğretimin niteliğinin artırılması, eğitim politika ve stratejilerinin ne ölçüde gerçekleştirilip; gerçekleştirilemediğinde büyük oranda pay sahibi okul liderlerinin çabaları ile yakından ilişkidir. Eğitim örgütlerinde okul liderliği, eğitimle ilgili tartışma ve yeniliklerde en önemli konulardan biridir. Çünkü okul liderliği öğrenme süreci ve eğitimin niteliğinin artırılması için öğrenci, öğretmen ve velilerle doğrudan temasta olması açısından oldukça önemlidir. Bu bakımdan, okul liderleri açısından beşeri ve teknik yeterlikler oldukça önemlidir. Okul liderleri, eğitim sisteminde üst düzeylerde planlanan politika ve stratejiler ile eğitim faaliyetlerinin uygulanması arasındaki bağlantıyı kurar. Bu nedenle, okul liderlerinin motivasyonu ve çalışmaları eğitim sisteminde üst düzeylerde alınan kararların başarılı bir şekilde uygulanması ve hayata geçirilmesi açısından oldukça değerlidir. Ayrıca, eğitim örgütlerindeki faaliyetlerin etkili bir şekilde sürdürülebilmesi için düzenli ve güvenli bir ortamı sağlarlar (Çetin, 2016, s. 206-211).

Türkiye’de okul yöneticiliği başta olmak üzere eğitim yöneticiliğine yapılan atamalarla ilgili olarak Milli Eğitim Bakanlığınca çeşitli yönetmelikler hazırlanmasına rağmen okul yöneticiliği ve eğitim yöneticiliği tarafından uzun yıllarca uzmanlık alanı olarak görülmemiştir. Bu nedenle, okul yöneticisi ve eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda önemli çaba ve gayret görülmemiştir. Eğitim

yöneticisi olarak çalışan liderlerin ve müdürlerin sadece çok az bir kısmının eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim aldığı görülmüştür (Şişman, 2016, s. 21).

Dünyanın birçok noktasında olduğu gibi, Türkiye’de de okul müdürünün rolü gittikçe değişmektedir (S. Özdemir, 2013, s. 7). Okul yönetiminin görevi, eğitim örgütü olarak okulu amaçlarına uygun bir şekilde yaşatmaktır. Hem S. Özdemir (2013, s. 7) hem de Bursalıoğlu (2012, s. 6)’ a göre okul müdürü, eğitim örgütünün amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan kaynaklarını ve madde kaynaklarını etkili bir şekilde değerlendirmesi gerekir. Okul müdürünün okulu amaçlarına ulaştırabilmesi okul yönetimi alanındaki süreçleri ve kavramları iyi bir şekilde bilmesine bağlıdır. Bildiği kavram ve süreçleri davranışa dönüştürebilmesi için okul yöneticisinin eğitim yönetimi ve denetimi alanında akademik bir eğitim görmüş olması zorunluluğunu ortaya çıkarır. Okul yöneticisinin sadece eğitim yönetimi alanında değil aynı zamanda davranış bilimlerinde de nitelikli bir şekilde yetişmiş bulunması oldukça önemlidir çünkü okulu amaçlarına ulaştırabilmek için gerek okul içindeki öğeleri gerekse okul dışındaki kişi ve grupları harekete geçirmesi gerekir. Böyle nitelik ve yeterliklere sahip bir okul yöneticisinin okul yönetiminde başarılı olması kaçınılmazdır çünkü karşılaşılabilecek problemleri deneme ve yanılma yöntemine göre değil bilimsel yöntemlerle çözmeyi seçecektir (Bursalıoğlu, 2012, s. 6).

Şişman (2012, s. 21)’ e göre de içinde yaşadığımız 21. Yüzyılın gerektirdiği nitelik ve yeterlikte olan eğitim ve okul yöneticileri ve liderlerin yetiştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Ancak okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken uymak zorunda olduğu bir dizi mevzuat varken; okul yöneticilerinden beklenenin liderlikten çok yöneticilik olduğu söylenebilir (Şişman, 2016, s. 28).

### **2.1.5 Liderlik ve yöneticilik**

Liderlik, yönetim ile ilgili kavramlardan bahsederken akla hemen gelen kavramlardan biridir (Gümüşeli, 2001, s. 536). Alanyazın incelendiğinde aklımıza sık sık şu soru gelir. Eğitim örgütlerinde başarılı olabilmek için liderlik mi daha önemlidir yoksa yöneticilik mi? Bu soruya cevap verebilmek için önce gelin liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıklara bir göz atalım:

Lider yenilikçidir, yönetici idarecidir; lider geliştirici özellikler gösterir, yönetici devam ettirici özellikler gösterir; lider insanlara odaklanır, yönetici ise sistem ve yapılara odaklanır; lider doğruluğa güvenir; yönetici ise denetime güvenir; lider uzun

vadeli planlar yapar, yönetici kısa vadeli planlar yapar; lider mevcut duruma kafa tutar, yönetici ise mevcut durumu kabullenir; yönetici işi doğru yapar, lider ise doğru iş yapar (Güçlü, 2016, s. 14; Özden, 2013, s. 91).

Liderlik ve yöneticilik kavramlarıyla ilgili görüldüğü üzere her birinin kendine özgü işleri ve karakteristik özellikleri vardır. Başarıya ulaşmak için ise günümüzün karmaşık örgütlerini göz önüne aldığımızda her ikisi de gereklidir (Güçlü, 2016, s. 14).

## **2.2 Yenilik**

### **2.2.1 Yeniliğin tanımı**

*Yenilik yapmak, yeni bir şeyi ortaya çıkarmak, sunmak ya da topluma kazandırmaktır. Kelimenin kökeni novice (çırak), renovation (yenileme) ve novelty (orijinalite) gibi diğer İngilizce kelimeleri de doğuran Latince 'novus'tan türemiştir. Yenilik, bir değişim formudur. Bununla birlikte değişim, yenilikten çok daha geniş bir kavramdır. Çünkü her değişim ille de yenilik değildir (Adair, 2015, s. 107).*

Akomolafe (2011, s. 47)'e göre yenilik, bilinçli bir şekilde, yeni şeyleri uygulayarak, verimliliğin ve etkililiğin artırılması yoluyla performansı ve büyümeyi geliştirmek olarak görülmektedir.

Yenilik için yapılan girişim, zor, tehlikeli ve başarısı kuşkulu olan bir eylemdir. Çünkü eski düzenden fayda sağlayanlar, yenilikçinin düşmanı olabilirler (Bursalıoğlu, 2012, s. 145).

*Yenilik, yeni fikirler edinmekten daha öte bir şeydir: Fikirleri başarılı bir şekilde ortaya koyup takdim etmek ya da bir şeylerin yeni bir şekilde oluşmasını sağlamaktır. Fikirleri faydalı ve uygulanabilir ticari ürün ya da hizmetlere dönüştürmektir (Adair, 2015, s. 20).*

Değişimin faydalı olabilmesi ve programlı bir şekilde yürütülebilmesi için yönetimsel liderlere ihtiyaç kaçınılmazdır. Liderlere duyulan ihtiyaç değişim nedeniyle giderek artar. Değişimi planlayacak olan ve değişimi sağlayacak olan liderlerdir. Yenilik doğal bir süreç içinde gerçekleşse bile şayet düzgün bir şekilde yönetilirse daha etkili sonuca ulaşır. Değişim, örgütün amaçları doğrultusunda planlanmalı ve uygulanmalıdır. Herkes sanatçılar ya da yazarlar kadar üretken

olamayabilir; ancak herkes yenilikçi takım çalışması içerisinde kendine uygun bölüm ve roller bulabilir. Fikirleri faydalı gerçeklere dönüştürebilmek için; üretkenlik, hayal, yeterlik, deneyim ve beceri gereklidir (Adair, 2015, s. 20 – 21).

### **2.2.2 Yeniliğin önemi**

Yenilik, kazanmanın ve dünya pazarlarında liderliği elde tutmanın anahtarıdır. Yenilik için takım çalışması ve takım üretkenliği esastır. Takım üretkenliğini canlı tutan örgütler devam edip gelişecekler; bunu başaramayanlar ise düşüşe geçip yok olacaklardır (Adair, 2015, s. 11).

Yenilik, çoğu zaman risk taşıyan ve belirsizlik içeren bir süreçtir. Bu risk ve belirsiz durumlar karşısında insanlar genellikle kendilerini güvenceye almak ihtiyacı duyarlar. Bu nedenle de insanlar mevcut durumu korumak ve sürdürmek isteyebilir. Ancak, bu şartlar altında gelişme mümkün olmaz. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde gelişmenin sağlanabilmesi için okul müdürünün değişim ve yeniliğe giden çabayı teşvik etmesi beklenir (Şişman, 2012, s. 95). Yenilik daha çok liderlerinin istemesiyle insanlardan gelir (Adair, 2015, s. 106).

### **2.2.3 Yenilik yönetimi**

Yeniliği yönetmek, bir şeylerin olmasını sağlamaktır. Eğer planlanan değişimler çok fazla husumet doğuruyor ya da çok fazla sayıda insan için kabul edilemez olduğu ispatlanırsa; bu tür değişimler genellikle tavsiye edilmez. Ancak akılsız liderler; güçlü bir muhalefet karşısında değişimi zorla dayatmaya çalışır. Sadece, şikâyet kaynaklarını azaltan ve kırgınlığa neden olmayan ve belirgin bir şekilde ihtiyaçları gideren bir yenilik, kısa zamanda kendisine takipçi bulur ve kabul görür (Adair, 2015, s. 19). Kendileri çok iyi motive olmuş liderler ancak başkalarını motive edebilir ve diğer paydaşları uyarıcı özelliklere sahiptir (Adair, 2015, s. 8).

Alanyazın taraması şeklinde yenilik yönetimi ile ilgili bir çalışmada Smith, Busi, Ball ve Meer (2008, s. 655-676) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar bu çalışmada, yenilik yönetimini etkileyen özellikleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu bağlamda, yenilik yönetimini etkileyen dokuz önemli özelliği belirlemişlerdir: yönetim tarzı, liderlik, kaynaklar, örgüt yapısı, işbirliği stratejisi, teknoloji, bilgi yönetimi, çalışanlar ve yenilik süreci (Smith, Busi, Ball ve Meer, 2008, s. 656-668).

Bu bağlamda, yenilik yönetimine ilişkin tartışmada tek bir etkiye odaklanmak yerine sistemik bir yaklaşımla birçok etkiye odaklanmanın tartışılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca, örgüt kültürünün yenilik yönetiminde kilit faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Bu faktörün, diğerlerini etkileyen ve diğer faktörlerin değişikliklerinden etkilenen bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, örgüt kültürünün diğer faktörlerde yapılan değişikliklerle ortaya çıktığı ve geliştiği sonucuna varılabileceğini vurgulamışlardır (Smith, Busi, Ball ve Meer, 2008, s. 656-668).

Yenilik sürecinin ölçülmesi, hem uygulayıcı hem de akademisyenler için kritik derecede önem taşır. Ancak alanyazın incelendiğinde, kafa karıştırıcı ve çelişkili olabilecek çeşitli yaklaşımlar, tanımlar ve uygulamalar görülmektedir. Bir süreç olarak kavramsallaştırılan yenilik ölçümü, bir dizi ayrı çalışmanın bir şekilde ayrıştırılmasına yardımcı olur. Bunun sonucunda, fikirleri faydalı ve pazarlanabilir ürünler haline getirmek için gerekli etkinlikleri kapsayan bütüncül bir çerçevenin bulunmadığı görülmektedir (Adams, Bessant ve Phelps, 2006, s. 21). Araştırmacılar, bu açığı, firma düzeyinde yenilik yönetiminin ölçümü ile ilgili alanyazın taraması şeklinde gerçekleştirerek; yedi başlık altında yenilik yönetimi modellerini ortaya koymuşlardır: Girdi yönetimi, bilgi yönetimi, örgütsel kültür ve yapı, yenileşme stratejileri, proje yönetimi, portföy yönetimi ve ticarileşme (Adams, Bessant ve Phelps, 2006, s. 21-26).

Bu bağlamda araştırmacılar yenilik yönetimi ölçüm alanlarını çizelge 2.1 ile göstermişlerdir (Adams, Bessant ve Phelps, 2006, s. 26).

**Çizelge 2.1** Yenilik yönetimi ölçüm alanları (Innovation management measurement areas):

No (Number)	Çerçeve kategorisi (Framework category)	Ölçüm alanları (Measurement areas)
1	Girdi yönetimi (Inputs)	İnsanlar, fiziksel ve mali kaynaklar, araçlar (People, Physical and financial resources, Tools)
2	Bilgi yönetimi (Knowledge)	Fikir üretimi, bilgi deposu, bilgi akışı (Idea generation, Knowledge repository, Information flows)
3	Yenilik stratejisi (Innovation strategy)	Stratejik yönelim, Stratejik liderlik (Strategic orientation, Strategic leadership)
4	Örgütsel kültür ve yapı (Organization and culture)	Kültür ve yapı (Culture, Structure)
5	Portföy yönetimi (Portfolio management)	Risk ve getirisi dengesi, Optimizasyon aracı kullanımı (Risk/return balance Optimization tool use)
6	Proje yönetimi (Project management)	Proje verimliliği, araçlar, iletişim, işbirliği Project efficiency, Tools Communications, Collaboration
7	Ticarileşme (Commercialization)	Pazar araştırması, Pazar testi, Pazarlama ve satış (Market research, Market testing, Marketing and sales)

#### 2.2.4 Eğitim örgütlerinde yenilik yönetimi

Günümüzde, toplumsal değişim ve küreselleşmenin etkisiyle, eğitimin de tanımı değişmektedir. Artık, eğitim, hem öğrenen bireyler olmanın önemini içselleştiren hem de bu kişiler için öğrenmenin yaşam boyu devam eden bir süreç olarak görülmesini amaçlamaktadır. Bu bağlamda, öğrencilerin okulda öğrenirken; okulun öğrenci üzerindeki etkisinin ne derece önemli olduğunun sorgulanmasına yol açmaktadır. Bu durum, okulda yeni öğrenme ortamlarının yaratılması ve tartışılmasına neden olmaktadır. Problem çözme becerileri, eleştirel düşünme, çatışmaları yönetme, iletişim, olaylara farklı açılardan bakabilme, günlük ya da toplumsal olayları yorumlayabilme gibi becerilerin giderek daha da önem kazanması eğitim, okul, yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli gibi kavramların, yeni bir yaklaşım içinde düşünülmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır (S. Özdemir ve A. Ç. Kılınç, 2013, s. 77-78).

Eğitim günümüzde toplumun gelişim ve değişim olgusunda anahtar rol oynamaktadır. Çünkü toplumdaki diğer kurumların amacına ulaşması ancak nitelikli yetişmiş iş gücü ile mümkün olacaktır ve bunu sağlayacak olan ise eğitim örgütleridir. Eğitim örgütlerinin kendinden beklenen misyon ve vizyonları hayata geçirmesi açısından eğitim kurumlarının yöneticileri ve okul yöneticilerinin nasıl bir yönetim şekli sergileyeceği ve yönetim becerileri ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda liderlik konusunda önemli olan, gelecekte meydana gelecek değişik ve yenilikleri öngörerek değişmek ve çevreyi de değiştirebilmek olmalıdır (Günbayı, 2016, s. 277-278).

İnsanların örgütlü bir şekilde yaşamlarını devam ettirebilmeleri, modern toplumların en önemli özelliklerinden biridir. Modern yaşamda kazanımların korunmasında örgütlerin etkili rol oynadığı bilinmektedir. İnsanlar doğumdan itibaren ölünceye kadar bir şekilde örgütlerde yer almaktadırlar ya da çeşitli örgütlerle ilişki kurmaktadır ve bu bağlamda karşılıklı bağlılık oluşturmaktadır. Modern örgütlerde kuşkusuz eğitim örgütlerinin toplumu değiştirme ve dönüştürme misyon ve vizyonu açısından önemli bir pay sahibidir (Sezgin, 2016, s. 324 - 325).

Alan yazın incelendiğinde, yönetimle ilgili farklı tanımlar mevcuttur. Yönetim, örgütte yer alan kaynakların yani hem insan hem de maddi kaynakların ortak amaçlara ulaşmak için verimli ve etkili bir şekilde örgütlenmesi ve uygun bir şekilde

kullanılması olarak ifade edilebilir. Özellikle ortak amaçlara ulaşmak için işbirliği halinde yani birlikte hareket etmenin ve eşgüdümlü çalışmanın önemi vurgulanmaktadır (Çalık, 2013, s. 54).

Örgüt liderinin, örgütlerin değişen durumlara uygun bir şekilde varlığını devam ettirebilmesi, verimliliğinin artırılması noktasında ve diğer örgütlerle rekabet edebilmesi açısından çalışanlarını etkileyebilme yeterliği ile yakından ilişkilidir. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgüt liderlerinin tüm çalışanların kararlara katılımını desteklemesi, güdülemeyi, eşgüdümlemeyi, rehberlik etmeyi ve örgütün vizyonu çerçevesinde çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda bir araya getirebildiği ölçüde etkileme davranışı sergileyebilme yeterlikleri açısından oldukça önemlidir. Liderler, doğru, uygun ve tutarlı bir şekilde çalışanlarına örgütün politikasını benimsetmeleri ve kendilerinden beklenen uygun davranışları hayata geçirmelerine yardımcı olmaları gerekmektedir (Koşar, 2016, s. 239).

Ayrıca, son yıllarda, eğitim örgütlerinde yenilikçi yaklaşımlar vurgulanarak; 'disiplinler arası müfredat' kavramları ön plana çıkmaya başlamış ve öğrencinin okul deneyimini gerçek yaşam deneyimi ile birleştirebilmesi sağlamak amaçlanmaktadır. Hacıfazlıoğlu ve Aksu' nun (2015) geleceğin okul liderleri konulu okul müdürleriyle yaptıkları görüşmelere ilişkin araştırmanın sonuçlarına göre okullarda deneyim paylaşım topluluklarının kurulmasının önemi vurgulanmıştır. Bu bağlamda öğrenci, öğretmen, okul çevresi ve iş dünyası arasında deneyim paylaşımı en önemli husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Hacıfazlıoğlu, 2016, s. 305-309). Okullarda yenilik yönetimi yeterlikleri doğrultusunda faaliyetleri gerçekleştirme süreci, eğitim ve öğretimle ilgili tüm boyutları kapsayacak şekilde sağlanmalıdır. Bu süreç içerisinde, eğitimin niteliğini arttırmak amacıyla öğretimin amaçları, yöntem ve teknikler ve eğitim örgütünü geliştirme boyutları yenilik sürecinin içinde sürekli takip edilmeli ve değerlendirilmelidir. Yenilik yönetimi sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan birisi okullarda uygulanan müfredatın içeriğidir.

Yenilik, çok boyutludur. Yeni bir program veya politika uygularken dikkat edilmesi gereken en az üç bileşen veya boyut vardır: Birincisi, yeni veya revize edilmiş materyallerin kullanımınıdır (müfredat materyalleri veya teknolojileri gibi öğretim kaynakları). İkincisi, yeni öğretim yaklaşımlarının kullanılmasıdır (yeni öğretim stratejileri ve faaliyetleri). Üçüncüsü ise var olan inançların değişmesidir (belirli yeni politikalar veya programların altında yatan pedagojik varsayımlar ve kuramlar).

Değişimin üç yönü de gereklidir, çünkü bunlar bir arada, belirli bir eğitim hedefine veya hedeflerine ulaşma araçlarını temsil eder (Fullan, 2007, s. 39).

Okullarda, asıl problem yeniliğin olmaması değil; ancak çok fazla birbirinden kopuk, parçalanmış ve yüzeysel olarak süslenmiş projelerin olmasıdır (Fullan, 2007, s. 21).

Günümüzde, Hacıfazlıoğlu (2016, s. 283)' e göre okul liderinin sahip olması gereken önemli özelliklerin başında yenilik ve yaratıcılık becerileri gelmektedir. Okullarda yürütülen eğitim ve öğretim faaliyetlerinde okul liderinin yenilik yönetimi yeterlikleri oldukça önemlidir. Bu bağlamda, S. Özdemir (2013, s. 7)'e göre okul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterlikleri ve liderlik becerilerini geliştirmesi gereklidir. Çünkü artık okullarımızda yönetimsel ve öğretimsel liderlik yapabilecek; problemlerden korkmayan, bilinçli, atak, insan ilişkilerine duyarlı, yenilikçi ve yaratıcı okul liderlerine ihtiyaç vardır.

Hacıfazlıoğlu (2016, s. 284) göre;

- Geleceğin nesilleri olan çocuklarımızı nasıl bir geleceğe hazırlıyoruz?
- Eğitim sisteminde uyguladığımız yöntem ve teknikler, program ve stratejiler, çocuklarımızın kendilerini gerçekleştirebilmelerine olanak sağlamakta mıdır?
- 21. yüzyıla uygun öğretim becerileri eğitim ve öğretim süreçlerimizde ne kadar kullanılmaktadır?
- Yaratıcılık, yenilik, eleştirel düşünme, takım çalışması, problem çözme, iletişim, bilgi teknoloji ve sosyal medya becerileri ve liderlik gibi 21. yüzyıl becerini okullarımızda uygulamaya çalışan liderler kimdir?
- Yenilik yönetimi becerileri doğrultusunda, okullarında bu vizyona ulaşmak için çalışan liderler gerekli nitelik ve yeterliklere sahip midir?

Ayrıca, eğitim sistemine velilerin de katılımının önemini altı çizilmiştir. Günümüz okullarında velilerin dahil edilmesi boyutu oldukça sınırlıdır. Devlet okullarında son yıllarda okul aile birliği çalışmalarının artırılmaya çalışılmasına rağmen velilerin bu çalışmalara usulen katılmaları ve isteksiz olmaları okul müdürleri tarafından kaygı ile karşılanmaktadır. Özel okul müdürleri ise okulda kurulan veli konseyi gibi çalışmalarla velilerin okul yönetiminde çeşitli etkinliklere katılmaları konusunda

destek vermelerine imkan sağladıklarını belirtmektedirler (Hacıfazlıoğlu, 2016, s. 309).

Veliler, yenilik yönetimi sürecinde göz ardı edilmemesi gereken en önemli paydaşlardan biridir. Özellikle, küçük yaş gruplarında eğitim ve öğretim evde etkili bir şekilde desteklenmeli ve uygulanmalıdır. Çeşitli iletişim araçları ya da yüz yüze iletişimle veli iletişimde sürdürülebilirlik sağlanmalı ve yapılan etkinlikler paylaşılmalıdır (Hacıfazlıoğlu, 2016, s. 312).

Alanyazın incelendiğinde, okullarda yenilik yönetimi liderliği modeline ilişkin olarak; okul müdürü, liderlik takımları, deneyim paylaşım toplulukları, yaratıcılık, disiplinler arası program ve gelişim dosyaları uygulamaları, veli işbirliği, değişim ve yenilikçi yaklaşımlara dayalı okul kültürü ortaya çıkan boyutlardır. Yeniliği gerçekleştirmek liderin tek başına hayata geçirdiği bir gösteri olarak görülmemelidir. Okullarda tüm paydaşların bir araya gelmesiyle oluşturulacak liderlik takımları yenilik sürecinde itici güç durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde yenilik yönetiminde yeniliğin gerçekleştirilmesi için paydaşlar tarafından sahiplenilmesi ve içselleştirilmesi oldukça önemlidir (Hacıfazlıoğlu, 2016, s. 318).

Bir mesleğin saygınlığı o meslek mensuplarının saygınlığı kadar karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, eğitim yöneticilerinin saygın bir meslek olması ve toplumda değer görmesi açısından öncelikle kendilerine, meslektaşlarına ve mesleki tutum ve davranışlarına yönelik ilişkileri anlam kazanmaktadır. Türkiye’ de eğitim yöneticilerinin seçimi, atanması ve mesleki gelişimlerinin desteklenmesi bağlamında sorunlar yaşanmasına rağmen; hem okullardaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin niteliğinin artırılması açısından hem de eğitim yöneticilerine yönelik algıları iyileştirmek için ahlaki, etik ve ahlaki değerlere dayalı okul liderliği uygulamalarına ihtiyaç ortaya çıkmaktadır (Sezgin, 2016, s. 346).

Etkili okullara yönelik yapılan araştırmalardan ortaya çıkan sonuçlara göre önemli konulardan biri de bu tür okulların liderlerinin yeterlik ve özellikleriyle diğer paydaşlar için iyi bir örnek olmalarıdır. Okul müdürü, okuldaki diğer paydaşlar için lider olarak bireysel özellikleri ve mesleki yeterlik ve uzmanlığıyla iyi bir rol model olması oldukça önemlidir. Ayrıca, okulun amaçlarına ulaşabilmesi için okulun vizyonu ve misyonuna uyum bir şekilde, yenilik ve değişimlere açık bir şekilde

davranarak okulun diğerk paydaşlarına örnek olmalıdır. Özellikle, eğitim ve öğrenme konularında yapılan araştırmaları ve gelişmeleri takip etmeli ve bu bilgileri öğretmenlerle paylaşmalıdır (Şişman, 2016, s. 91).

Okul müdürü, okulda önemli değışim ve yenilikleri gerçekleştirebilir. Bu bağlamda asıl önemli olan, değışimin olumlu yönde olması ve diğerk paydaşlar tarafından destek görmesidir. Çünkü, öğretmene, öğrenciye ve veliye anlamlı gelmeyen bir yeniliğın kurumsallaşmasını beklemek güç görünmektedir (S. Özdemir, 2013, s. 8).

Okul müdürü, okulda güvenebileceğı ve etkili bir şekilde işbirliğı yapabileceğı müdür yardımcılılarıyla çalışmayı ister. Bu nedenle, okul müdürünün istediğı müdür yardımcılarını seçme hakkına sahip olması gerekir (Bursalıoğlu, 2012, s. 42).

Okul yöneticileri ve çalışanlar, velinin de desteğini almalıdır çünkü veli desteğini almayan bir eğitim sisteminin başarılı olması beklenemez. Bu sayede veliler günümüz toplumlarında okula çok fazla katkı sağlayabilirler. Veliler mesela meslekleriyle ilgili olarak okulda uygulama ve etkinlik yapabilirler ya da en azından okul bahçesinin ağaçlandırılmasına destek olabilirler. Okul yöneticisi okul, çevre ve veli ilişkilerini önemsemeli ve asla ihmal etmemelidir (S. Özdemir, 2013, s. 8-10).

*Vizyon, gelecekte nerde olmak istediğımız yeri hayal etmekle başlar.* Bir başka ifadeyle vizyon o örgütün adeta ‘kızıl elması’dır. Vizyon sürekli, gelişim ve değışim gösterir. Okul müdürü, her şey yolunda olsa bile okulun vizyonuna göre değışim planı yapmalıdır (S. Özdemir; 2013, s. 12).

Milli Eğitim şuralarında gerek eğitim yöneticileri gerekse okul yöneticilerinin yetiştirilmelerine yönelik çeşitli görüş ve önerilere yer verilmiştir. 1939 yılından bu yana yapılan Milli Eğitim Şuralarında eğitim yöneticileri ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde çağın koşullarına uygun nitelik ve yeterlikleri sağlamaları gerektiğinin önemi ifade edilmektedir. Milli Eğitim Şuralarında önemle vurgulanan bir diğerk konu ise öğrenen birey olma felsefesine dayalı olarak eğitim yöneticilerinin alanlarında uzmanlaşması gerekliliğı ve politik etkenlerden uzak bir işleve kavuşturulmasıdır (F. Sezgin, 2014, s. 134).

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve niteliğinin artırılması aynı zamanda eğitim örgütlerinin de verimliliğinin artmasını sağlayacaktır (F. Sezgin, 2014, s. 132).

Yenilikçi eğitim denetimi yaklaşımlarında, denetleyen ile denetlenen arasında ast – üst ilişkisi yerine öğrenme ve öğretmen sürecinin daha iyi bir şekilde

gerçekleştirilmesi için takım arkadaşı olarak birlikte çalışan meslektaş ilişkisinin sağlanması öngörülmektedir (Ağaoğlu, 2013, s. 189).

Ayrıca örgütlerde başarılı olmak için takım çalışması oldukça önemlidir. Yenilikçi örgütler tüm çalışanlarının fikirlerinden istifade etmelidir. Her lider ve yönetici, kendi takımıyla birlikte yaptığı problem çözme toplantılarını yönetebilecek nitelikte eğitim, tahsil ve yeterliklere sahip olmalı ya da bu görevi başarıyla yapabilecek yeterliklere sahip olan başka bir meslektaşına devretmelidir (Adair, 2015, s. 105).

Bülbül'ün (2012a) geliştirmiş olduğu “Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği” ve öğretmen formu Göl ve Bülbül (2012, s. 106) tarafından düzenlenmiş olan aynı ölçekte dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; girdi yönetimi, yenilik stratejileri, örgütsel kültür ve yapı ile proje yönetimi boyutlarından oluşmaktadır.

#### **2.2.4.1 Girdi yönetimi (Input management)**

Günün değişen durum ve yeniliklere göre eğitimin niteliğinin artırılması amacıyla öğretmenlerin bazı kaynak, araç ve gereçlere ihtiyaç duymaları oldukça doğal ve bir o kadar da önemlidir. Öğretim materyali, teknolojik imkanlar gibi söz konusu olan girdilerin okul müdürü tarafından temin edilmesi beklenir. Okul müdürünün en temel görevlerinden biri de bu tür girdilerin temini, kullanılması ve geliştirilmesini sağlamaktır (Şişman, 2016, 92).

Ayrıca, bir okulun en temel, en değerli ve en önemli kaynaklarının başında öğretmenler olmak üzere insan kaynakları gelir. Eğitimin niteliğinin artırılması için nitelikli öğretmenler eğitimin en önemli öğelerinin ve kaynakların başında gelir (Şişman, 2016, 92).

Okullar, içinde buldukları toplumun küçük birer örneği aynı zamanda sosyal, politik, ekonomik ve kültürel bir çevre ile yakından ilgilidir. Son yıllarda yapılan tartışmalara göre okul çevresinin okul süreçlerine katılımı ve desteğinin daha çok sağlanması gerektiğinin önemi vurgulanmaktadır. Okul müdürü, eğitim konusunda yapacağı çalışmalar için okulun çevresindeki öğelerle işbirliği yapmalı ve destek bulmaya çalışmalıdır (Şişman, 2016, s. 100 – 101).

Okul yöneticileri bu bağlamda, öğretmenlerle birlikte takımlar kurmalı ve okulun çevresindeki kuruluşları, sivil toplum örgütlerini ve esnafı ziyaret etmelidir (S. Özdemir, 2013, s. 9).

Eğitim örgütlerindeki en önemli kaynakların başında insan kaynakları gelir. Okullarda, hem girdi hem de çıktı olarak insan faktörü oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Örgütlerde insanlara bir çalışan olarak uygun fırsatlar verildiğinde var olan yaratıcılığını arttırmaları ve oluşan sinerji ile hem verimlilik sağlanır hem de insan kaynağını etkili kullanmak mümkün olur (Boyacı, 2013, s. 16).

#### **2.2.4.2 Yenilik stratejisi (Innovation strategy)**

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda eğitim faaliyetlerinin niteliğinin artırılması için teknoloji kullanımı oldukça önemlidir. Hem eğitim- öğretim süreçlerinde hem de okul yönetimine yönelik teknolojik imkanların etkili kullanımı konusunda bireylerin yeni yeterlikler kazanmaları gerekmektedir (Şişman, 2016, s. 92).

Etkili okullara yönelik yapılan araştırmalardan ortaya çıkan sonuçlara göre önemli konulardan biri de bu tür okulların liderlerinin yeterlik ve özellikleriyle diğer paydaşlar için iyi bir örnek olmalarıdır. Okul müdürü, okuldaki diğer paydaşlar için lider olarak bireysel özellikleri ve mesleki yeterlik ve uzmanlığıyla iyi bir rol model olması oldukça önemlidir. Ayrıca, okulun amaçlarına ulaşabilmesi için okulun vizyonu ve misyonuna uyum bir şekilde, yenilik ve değişimlere açık bir şekilde davranarak okulun diğer paydaşlarına örnek olmalıdır. Özellikle, eğitim ve öğrenme konularında yapılan araştırmaları ve gelişmeleri takip etmeli ve bu bilgileri öğretmenlerle paylaşmalıdır (Şişman, 2016, s. 91).

Okul müdürlerinden göstermesi beklenen yeterliklerden biri de öğretmenlerin mesleki yönden gelişimlerini sağlamaya dönük etkinlikleri gerçekleştirebilmesidir. Bu bağlamda, öğretmenlerin okul içinde veya dışında çeşitli hizmet içi çalışmalara, seminer, konferans gibi etkinliklere katılmasını sağlaması beklenmektedir (Şişman, 2016, s. 94). Ayrıca, (Şişman, 2016, s. 94 ve S. Özdemir, 2013, s. 7)' e göre okul müdürlerinin mesleki yönden kendisini geliştirmek için çaba gösteren öğretmenleri desteklemeleri önemlidir. Örneğin, bu bağlamda lisansüstü eğitime devam eden öğretmenlerin teşvik edilmesi ve bu alanda desteklenmesi eğitimin niteliğinin artırılması açısından oldukça önemlidir. (Şişman, 2016, 94 ; S. Özdemir, 2013, s. 7).

İnsanlar, gerçekleştirdikleri başarılarının başkaları tarafından takdir edilmesinden mutluluk duyarlar. Ödüllendirilen başarılı faaliyetler, hem başarının pekiştirilmesi açısından hem de çalışanların morali ve güdülenmesi açısından oldukça önemlidir. Ödül açısından okul müdürlerinin yetkilerinin Türkiye'de sınırlı imkanlara sahip

olduğu görülmektedir. Ancak ödül deyince hemen akla maddi ödüller gelmemelidir. Kaldı ki okul müdürleri tarafından başarılı paydaşların en azından sözlü ya da yazılı olarak takdir edilmesi hem bu bireylerin okulla bütünleşmesi hem de gerçekleşen başarıların tanınıp yaygınlaştırılması açısından önem arz etmektedir (Şişman, 2012, s. 96).

Her alanda hızla ortaya çıkan değişim ve yeniliklerde olduğu gibi eğitim alanında da bu değişimin etkileri görülmektedir. Bu değişim ve gelişim sonucunda öğretmenlerin de sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir (Ağaoğlu, 2013, s. 189).

Okul müdürleri, öğretmenlerin öğretmeni olarak düşünüldüğünde; öğretmenlerin gelişimine yönelik olarak hizmetiçi eğitim etkinliklerini etkili çözüm yollarından olarak önermektedirler. Öğretmenlere yönelik hizmetiçi eğitimleri okul müdürlerinin vermeleri sağlanabilir çünkü okul müdürlerinin daha deneyimli ve bilgili olduğu düşünülmektedir. Okul müdürleri bu tür faaliyetlerde dışarıdan gelen uzman öğreticilere göre daha faydalı olabilirler çünkü sistemi daha iyi tanımaktadırlar. Okul müdürlerinden sadece düzenlenen hizmetiçi eğitim ortamlarında eğitim öğretim etkinliklerini sınırlaması değil aynı zamanda çeşitli seminerler, konferanslar veya uygun iletişim ortamlarında öğretmenlerle etkileşimde bulunmaları bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları beklenmektedir (Ağaoğlu, 2013, s. 189).

#### **2.2.4.3 Örgütsel kültür ve yapı (Organizational culture and structure)**

Yenilik yönetimine ilişkin tartışmada (Smith, Busi, Ball ve Meer, 2008, s. 656-668)'e göre tek bir etkiye odaklanmak yerine sistematik bir yaklaşımla birçok etkiye odaklanmanın tartışılması gerektiği ifade etmişlerdir. Ayrıca, örgüt kültürünün yenilik yönetiminde kilit faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Bu faktörün, diğerlerini etkileyen ve diğer faktörlerin değişikliklerinden etkilenen bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, örgüt kültürünün diğer faktörlerde yapılan değişikliklerle ortaya çıktığı ve geliştiği sonucuna varılabileceğini vurgulamışlardır.

Etkili bilgi yönetimini sağlamak için belki de en önemli engel ya da unsur örgütsel kültürdür (Gold, Malhotra ve Segars, 2001, s. 189). Günümüzde, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için önemli boyutlardan biri de bilgi yönetimi konusunda yeterli olmanın önemli hale gelmiş olmasıdır. Bilgi yönetimi, bireyin bilgisinden yararlanmaktır ve örgütsel kullanımın geliştirilmesiyle ilgilidir (Kim, 2000, s. 3). Örgüt kültürü; bir yandan dış çevreye uyum sağlama ve bir yandan da içerdeki

bütünleşme sonucunda artık paylaşılmış temel bir model olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda, paylaşılan bu kültür, örgüte yeni üye olanlara karşılaşılabilecekleri problemlerle nasıl başa çıkabileceklerini öğretirken ayrıca onların bu problemler hakkında doğru düşüncelerini ve iyi hissetmelerini sağlar (Schein, 2004 s. 17).

Okul müdürlerinin etkili iletişim becerileri ve insanlar arası ilişkilerde sahip olması öngörülen yeterliklerin önemi ifade edilmektedir. Okul müdürlerinden beklenen davranışlardan bazıları da iletişime önem vermesi, bilgi paylaşması ve empatik davranmasıdır. Okul müdürü, öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olmalı, gerek toplantılarda gerekse ikili görüşmeler sonucunda paydaşlardan gelen geri bildirimlere önem vermelidir (Şişman, 2012, s. 92-93).

Okul belirli değerleri gerçekleştirmeye çalışan bir eğitim örgütüdür. Bu bağlamda okulun da her örgütte olduğu gibi kendine özgü kültürel bir dokusu vardır. Bu kültür okulu oluşturan paydaşlar tarafından ortaklaşa paylaşılan, ilke, kural, değer, inanç ve sembollerden oluşmaktadır. Okulun fiziksel yapısını oluşturan öğeler, okulun tarihi ve geçmişi hakkında anlatılanlar ve yapılan okul törenleri bu kültürün önemli bir parçası ve yansımalarıdır. Bu nedenle etkili okulların güçlü okul kültürüne sahip olduğu söylenebilir (Şişman, 2012, s. 97).

Yenilik, çoğu zaman risk taşıyan ve belirsizlik içeren bir süreçtir. Bu risk ve belirsiz durumlar karşısında insanlar genellikle kendilerini güvenceye almak ihtiyacı duyarlar. Bu nedenle de insanlar mevcut durumu korumak ve sürdürmek isteyebilir. Ancak, bu şartlar altında da gelişme mümkün olmaz. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde gelişmenin sağlanabilmesi için okul müdürünün değişim ve yeniliğe giden çabayı teşvik etmesi beklenir (Şişman, 2012, s. 92-93). Örneğin, hizmet içi eğitim, seminer ya da konferans sonucunda kazanmış olduğu yeni bilgi, yöntem ve teknikleri öğretmenlerin kullanabilmesi ve diğer öğretmenlerle toplantılar düzenleyerek paylaşmaları sağlanabilir.

Okul, ortak amaçlar doğrultusunda büyük oranda ortak eylemlerin gerçekleştirildiği bir örgüttür. Eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde takım çalışmanın önemi oldukça önemlidir. Takım ruhunu önemseyen kültürlerde biz kavramı ortaya çıkmaktadır. Bireyci kültürlerde ise takım ruhunu oluşturmak güç olmaktadır. Okul müdürünün, ortak anlayışı ortaya çıkaran ve bütünleşmeyi sağlayan

ortak bir kültürü sağlamaya ve sürdürmeye liderlik etmesi beklenmektedir (Şişman, 2012, s. 99).

Okul müdürü, okulda değişim ve yenilik üzerine odaklanan bir örgütsel kültür ve yapı oluşturmalıdır. Geleceğin okul liderleri, hem öğrenciler hem de diğer paydaşlarla birlikte olumlu sonuçlara ulaşmak için okuldaki yenilik yönetimi yeterli ve becerilerine sahip olmalıdır. Okulda gerçekleştirilmek istenen değişimin okula ve çevresine getireceği katkıyı açıkça tüm üyelerle paylaşılmasını sağlar. Her türlü örgütsel değişim bu bağlamda, örgütün kültürü ve yapısı ile yakından ilgilidir (Şişman, 2012, s. 100).

Bu bağlamda, diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de, yeni fikirlerin ortaya çıkması ve bu fikirlerden sonuç alınması için yenilik yönetim becerileri gelişmiş yöneticiler gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde yeniliğin gerçekleşmesi ve sürdürülebilir olması için yenilikçi fikirlerin açıkça ifade edildiği ve yenilikçi fikirleri savunan paydaşların desteklendiği ve takdir edildiği, öğretmenlerin kararlara katılımının sağlandığı bir örgütsel kültür ve yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili ve başarılı okulların ortaya çıkmasını sağlayacak, değişimi başlatacak kişiler, okul müdürleridir. Okulda böyle bir iklimin oluşması için okul müdürlerinin yönetim yeterlikleri açısından gelişmesi oldukça önemlidir (Beycioğlu ve Aslan, 2010; Tschannen-Moran ve Gareis, 2004).

#### **2.2.4.4 Proje yönetimi (Project management)**

Hem Şişman (2012, s. 96) hem de S. Özdemir (2013, s. 9)'e göre, okul müdürü, karar verirken, öğretmenlerle etkili iletişim kurmalı, paylaşmalı ve her türlü öneriye göre gerektiğinde kendi düşüncelerini değiştirmeli ve ortak bir yaklaşımı benimsemelidir. Örneğin hem eğitim ve öğretim yılı dönemi başında hem de dönem sonunda öğretmenlerle birlikte değerlendirmeler yapmalı ve geleceğe yönelik karar alırken bu etkileşime önem vermelidir. Ayrıca tüm paydaşlar sürece dahil edilmeli, sorumluluk ve katılım imkanı verilmelidir (S. Özdemir, 2013, s. 9-10). Örneğin, okul yöneticileri öğretmenlere yapması için bir görev verirken, görevi onlara anlatması, onları ikna etmeye çalışması veya öğretmenlerin güvenini kazanarak onları etkilemeye çalışması; onların üzerinde baskı kurarak yaptırmaya çalışmasından çok daha fazla işe yarayacaktır. Çünkü okulun amaçlarına ulaşabilmesi, okuldaki paydaşların mutluluğu ve etkileşimine dayanır (S. Koşar, 2013, s. 116-117).

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

İstanbul ili Avcılar ilçesinde bulunan ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterlikleri, öğretmenler tarafından nasıl algılanmaktadır sorusuna cevap arayan bu araştırma var olan bir durumu betimlemeyi amaçlayan tarama modelinde bir çalışmadır. Karasar (2016, s. 109)'a göre '*tarama modeli geçmişte ya da hâlen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma modelidir*'.

Tarama modelinde temel amaç, var olan durumu var olduğu biçimiyle betimlemektir. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak bu çalışmada, tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeliyle, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında, birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemek amaçlanmaktadır.

#### 3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2014–2015 eğitim–öğretim yılı ikinci yarısında İstanbul ili Avcılar ilçesinde bulunan 17 kamu ve 5 özel ilkokulu olmak üzere 22 ilkokulda görev yapan 1070 öğretmen oluşturmaktadır.

'Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmiş ve basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir' (Karasar, 2016, s. 151). Araştırmanın örnekleme İstanbul ili Avcılar ilçesinde bulunan 22 ilkokuldan rastgele ve gönüllülük esasına dayalı olarak seçilen 398 öğretmen oluşturmaktadır.

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında kabul edilebilir hata payı 0.05 (%5) olarak alınmış, %95'lik güven seviyesine göre minimum örneklem büyüklüğü

örneklem belirleme çizelgesinden yararlanılarak 283 olarak hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 49-50). Cohen, Manion ve Morrison (2007, s. 104)'a göre de 1070 kişilik bir evren için en az 283 kişilik örneklem sayısı yeterli olmaktadır.

Araştırmada, tüm öğretmenlere ölçek uygulanmış; gönüllülük esasına dayalı olarak geri dönen ölçeklerden eksik ve özensiz doldurulanlar çıkarıldıktan sonra 398 ölçek araştırma için kullanılmıştır. Bu bağlamda, mevcut örneklem büyüklüğünün önerilen örneklem büyüklüğüne uygun olduğu görülmektedir.

Araştırmanın yapıldığı İstanbul ili Avcılar ilçesinde bulunan ilkokullar (kamu ve özel okullar için örneklem ve evren sayıları) Çizelge 3.1'de gösterilmektedir.

**Çizelge 3.1:** Avcılar İlçesinde Yer Alan İlkokullar (Kamu ve özel)

İSTANBUL İLİ							
AVCILAR İLÇESİNDE YER ALAN İLKOKULLAR							
SIRA NO	KAMU OKULLARI	EVREN (KAMU)	ÖRNEKLEM (KAMU)	SIRA NO	ÖZEL OKULLAR	EVREN (ÖZEL)	ÖRNEKLEM (ÖZEL)
1	AVCILAR ABDULKADİR UZTÜRK İLKOKULU	43	12	1	ÖZEL AVCILAR DOĞA İLKOKULU	25	17
2	AMBARLI İLKOKULU	76	28	2	ÖZEL AVCILAR FATİH İLKOKULU	25	17
3	ALSANCAK İLKOKULU	23	13	3	ÖZEL AVCILAR SULTAN FATİH İLKOKULU	25	18
4	CUMHURİYET İLKOKULU	63	20	4	ÖZEL EĞİTİM VE YAŞAM MERKEZİ OKYANUS İLKOKULU	29	16
5	CIHANGİR İLKOKULU	36	14	5	ÖZEL FMV İSPARTAKULE IŞIK İLKOKULU	28	18
6	DENİZKÖŞKLER İLKOKULU	72	21				
7	FİRÜZKÖY İLKOKULU	38	14				
8	GÜMÜŞPALA İLKOKULU	62	10				
9	MAREŞAL FEVZİ ÇAKMAK İLKOKULU	83	25				
10	MEHMETÇİK İLKOKULU	66	34				
11	NECDET SEMKER İLKOKULU	25	4				
12	İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR SEYİT ONBAŞI İLKOKULU	110	34				
13	TOKİ SALİH ŞÜKRİYE YOLUÇ İLKOKULU	56	18				
14	ŞEHİT ŞERİFE BACI İLKOKULU	29	15				
15	ŞEHİT EYÜP ÇOLAKOĞLU İLKOKULU	38	13				
16	VALİ RIDVAN YENİŞEN İLKOKULU	80	23				
17	İNÖNÜ İLKOKULU	38	14				
<b>TOPLAM</b>		<b>938</b>	<b>312</b>			<b>132</b>	<b>86</b>

### 3.2.1.Katılımcıların demografik özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri başlığı altında Çizelge 3,2’de araştırma örneklemine ait 398 öğretmenin çalıştığı okul türü, cinsiyet, mesleki kıdemi ve branşlarına göre dağılımları ile ilgili betimsel bilgiler sunulmuştur.

**Çizelge 3.2:** Katılımcıların demografik özellikleri

<b>Görevi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kamu ilkokulunda öğretmen	312	78
Özel ilkokulda öğretmen	86	22
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	291	73
Erkek	107	27
<b>Mesleki kıdemi</b>		
0-10 yıl arası mesleki kıdem	194	49
11-20 yıl arası mesleki kıdem	156	39
21 yıl ve üzeri mesleki kıdem	48	12
<b>Görev yaptığı branş</b>		
Sınıf Öğretmeni	301	76
Diğer branş öğretmeni	97	24
<b>Eğitim seviyesi</b>		
Lisans ve öncesi	368	92
Lisansüstü	30	8
<b>TOPLAM</b>	<b>398</b>	<b>100.0</b>

Çizelge 3.1 incelendiğinde katılımcıların % 78 ( 312)'si kamu okullarında % 22 (86) 'sı özel okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Ayrıca, örneklemdaki öğretmenlerin % 73'ünü ( 291) kadın öğretmenlerin, % 27'sini ( 107) erkek öğretmenlerin oluşturduğu; öğretmenlerin % 49' unu ( 194) 0-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin, % 39'unu (156) 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin, % 12'sini (48) 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu görülürken; öğretmenlerin % 76 'sının (301) sınıf öğretmeni, %24'ünün (97) ise branş öğretmeni; % 92'sinin (368) lisans ve öncesi eğitim düzeyine sahip olduğu, % 8' inin (30) ise lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmektedir.

### 3.3 Veri Toplama Araçları

Birinci bölümde öğretmenlerin okul türü, cinsiyet, mesleki kıdem, branş ve öğrenim seviyesi değişkenlerini belirlemek amacıyla kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

İkinci bölümde araştırmada veri toplama aracı olarak Bülbül'ün (2012a, s. 157-175) geliştirmiş olduğu "Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği"nin öğretmen formu kullanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları araştırmacı tarafından Bülbül (2012a) ve öğretmen formu Göl ve Bülbül (2012, s. 106) tarafından yapılmış olup geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Okullarda yenilik yönetimi ölçeği otuziki madde ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar 'proje yönetimi', 'örgütsel kültür ve yapı', 'yenilik stratejisi' ve 'girdi yönetimi' şeklinde isimlendirilmiştir. Ölçekte onsekiz ile otuzikinci maddeler arasında 'proje yönetimi' alt boyutu; onikinci ve onyedinci maddeler arası 'örgütsel kültür ve yapı' alt boyutu; altı ile onbirinci maddeler arasında 'yenilik stratejisi' alt boyutu ve bir ile beşinci maddeler arasında ise 'girdi yönetimi' alt boyutu yer almaktadır.

Göl ve Bülbül (2012, s. 102)'ün öğretmen algılarına göre yaptığı çalışmada ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayıları Girdi Yönetimi için .88, Yenilik stratejisi için .93, Örgütsel Kültür ve Yapı için .87 ve Proje Yönetimi için .96 olarak; toplam ölçek için ise .98 olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmada ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayıları Girdi Yönetimi için .91, Yenilik stratejisi için .94, Örgütsel Kültür ve Yapı için .96 ve Proje Yönetimi için .97 olarak; toplam ölçek için ise .98 olarak belirlenmiştir.

### 3.4 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 17.0 paket programından yararlanılarak çözümlenmiştir. Alt probleme bağlı olarak verilerin çözümlenmesinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri belirlenmiştir.

Elde edilen verilerin dağılımlarının normalliğine karar vermek amacıyla Kolmogorov Smirnov ve Shapiro-Wilk değerleri incelenmiştir. Bu değerler sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiş ve verilerin analizinde Mann Whitney U ve Kruskal Wallis analizleri kullanılmıştır. Verilerde hesaplanacak anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olarak alınmıştır. Sonuçlar çizelgeler ile ifade edilmiş ve hazırlanan çizelgeler amaçlar doğrultusunda sırası ile açıklanarak yorumlanmıştır.

Ölçekte yer alan seçeneklerin yorumlanmasında kullanılmış olan puan sınırları ise çizelge 3.3'de verilmiştir.

**Çizelge 3.3:** Ölçeklerde yer alan seçeneklerin yorumlanmasında kullanılan puan sınırları

Verilen Puan	Seçenekler	Puan Aralığı
1	Hiç Katılmıyorum	1.00 - 1.79
2	Az Katılıyorum	1.80 - 2.59
3	Orta Derecede Katılıyorum	2.60 - 3.39
4	Çok Katılıyorum	3.40 - 4.19
5	Tamamen Katılıyorum	4.20 - 5.00



## 4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde toplanan verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular, araştırmanın amacında yer alan sorulara göre sunularak yorumlanmıştır.

### 4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu başlıkta araştırmanın birinci alt problemi olan öğretmenlerin ilkökul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları yer almaktadır.

İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarına göre ortalama ve sıra değerleri çizelge 4.1’de verilmiştir.

**Çizelge 4.1:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları

Görev	Boyut	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra
Öğretmen	Girdi Yönetimi	398	3.39	.96	4
	Yenilik Stratejisi	398	3.59	.91	3
	Örgütsel Kültür ve Yapı	398	3.66	.96	1
	Proje Yönetimi	398	3.64	.88	2
	Toplam Ölçek	398	3.60	.85	

Çizelge 4.1’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin İlkokul müdürlerinin “Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algıları” toplam ölçek puanındaki görüşlerinin “çok katılıyorum” düzeyine karşılık geldiği görülmektedir. Örgütsel Kültür ve Yapı, Proje Yönetimi ve Yenilik Stratejisi alt boyutlarında ‘Çok Katılıyorum’ düzeyine karşılık gelirken; ‘Girdi Yönetimi’ alt boyutundaki algılarının ise ‘Orta derecede katılıyorum’ düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Yine çizelge 4.1'deki, araştırmaya katılan öğretmenlerin, görüşleri incelendiğinde en yüksek ortalamanın 'tamamen katılıyorum düzeyinde "Örgütsel Kültür ve Yapı" ( $\bar{X}$ =3.66) alt boyutunda olduğu, ikinci sırada 'Proje Yönetimi' boyutunda ( $\bar{X}$ =3.64) ortalama, üçüncü sırada 'Yenilik Stratejisi' boyutunda ( $\bar{X}$ =3.59) ortalamanın olduğu ve en düşük ortalamanın ise 'orta derecede katılıyorum' düzeyinde "Girdi Yönetimi" ( $\bar{X}$ =3.39) alt boyutunda olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin "Girdi Yönetimi" boyutunda müdürlerinin yeterli olmalarına ilişkin algıları diğer boyutlara göre daha düşük olarak 'orta' düzeyindedir. Bu bulguya göre, öğretmenler yöneticilerinin yenilikler için çevreden destek bulmaya çalışma, yenilik sürecinin başlatılabilmesi gerekli kaynakları sağlama ve yenilik için dışarıdan uzman (danışman) desteği alma konularında orta derecede yeterli görmektedirler. Okul yöneticilerinin bu boyutta orta derecede yeterli görülmeleri, okulda yenilik sürecini destekleyecek kaynakların temini ve bu kaynakların yenilik yönetimi sürecinde nasıl kullanılacağını orta derecede bildikleri biçiminde yorumlanabilir. Bu bulgulara benzer şekilde, aynı ölçme aracını kullanan Göl ve Bülbül (2012, s. 103); Bülbül (2012b, s.53) ve Karataş, Gök ve Özçetin (2015, s. 175)'in çalışmalarında; 'Girdi Yönetimi' alt boyutu öğretmenlerin algılarına göre en son sırada yer aldığı tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın bulguları, okul müdürlerinin "Yenilik Stratejisi" boyutundaki yeterliklerinin öğretmenler tarafından "çok" düzeyinde algılandığını ortaya koymuştur. Başka bir anlatımla öğretmenler, müdürlerinin başarılı yenilikler için uygun stratejilerin seçilmesi ve kullanılması konusunda yeterli görmektedirler. Başarılı yenilikler için uygun stratejilerin seçilmesi ve kullanılması önemli bir husustur çünkü Cormican ve O'Sullivan'nın (2004, s. 22) belirttiği gibi yenilik yönetiminde başarılı olabilmek için günümüzün hızla değişen çevresel koşullarını dikkate alarak yenilik stratejilerini etkili bir şekilde hayata geçirmek oldukça önemlidir.

Okul müdürlerinin yeterlikleri, "Örgütsel Kültür ve Yapı" boyutunda öğretmenlerin algılarına göre, "çok" düzeydedir. Öğretmenlerin algılarının yüksek düzeyde olması müdürlerini okulda yeniliklerin benimsenmesi ve yayılması ve yenilikçi bir ortamın yaratılması konularında yeterli gördükleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, Smith, Busi, Ball ve Meer, (2008, s. 668) örgüt kültürünün yenilik yönetiminde kilit faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Bu faktörün, diğerlerini etkileyen ve diğer faktörlerin

değişikliklerinden etkilenen bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, örgüt kültürünün diğer faktörlerde yapılan değişikliklerle ortaya çıktığı ve geliştiği sonucuna varılabileceğini vurgulamışlardır.

“Proje Yönetimi” boyutunda da, öğretmenler, müdürlerini “çok” düzeyinde yeterli olarak algılamaktadırlar. Buna göre, öğretmenler yöneticilerini yenilikler için uygun projelerin seçimi ve yürütülmesi sürecinde yeterli olarak algıladıkları biçiminde ifade edilebilir.

Bu bulgularla paralellik gösterecek bir şekilde, aynı ölçme aracını kullanan Göl ve Bülbül (2012, s. 103) ve Karataş, Gök ve Özçetin (2015, s. 175)’in çalışmalarında; ‘Yenilik Yönetimi Yeterliği’ algısına göre toplam ölçek puanında ve tüm alt boyutlarda öğretmen algılarının ‘çok katılıyorum’ düzeyine karşılık geldiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmada ‘Girdi Yönetimi’ yönetimi boyutu hariç; toplam ölçek boyutunda ve diğer tüm alt boyutlarda ‘Çok Katılıyorum’ düzeyine karşılık gelirken ‘Girdi Yönetimi’ boyutunda ‘orta derecede katılıyorum’ düzeyine karşılık gelmiştir.

Nitekim hem Göl ve Bülbül (2012, s. 103) hem de Karataş, Gök ve Özçetin (2015, s.175)’in çalışmalarında ise öğretmenler yöneticilerini en çok “Yenilik Stratejisi”, ikinci sırada “Örgütsel Kültür ve Yapı”, üçüncü sırada “Proje Yönetimi” ve en son sırada ise “Girdi Yönetimi” boyutunda yeterlik sahibi görmektedirler

Aynı ölçme aracını kullanan (Ömür, 2014, s. 120-121)’ün Liselerdeki yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik bir çalışmada ise öğretmen görüşlerini toplam ölçek puanında ve tüm alt boyutlarda orta derecede katılıyorum düzeyinde tespit etmiştir. Bu çalışmada yönetici yeterliklerini belirlemek için ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuşken; Ömür (2014)’ün çalışmasında ise Liselerdeki yöneticilerin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerini değerlendirmiştir. Liselerde görev yapan yöneticilerin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin orta düzeyde olmasının, okullardaki yöneticilerin yenilikçi liderlik özelliklerine yönelik çok fazla inisiyatif alamamalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Yöneticilerin okulları ile ilgili büyük veya küçük birçok değişiklikte göz önünde bulundurması gereken yönetmelik ve mevzuat vardır. Bu yönetmelik ve mevzuatın okul yöneticilerine bıraktığı hareket alanının kısıtlı olmasının, yöneticilerin yenilik konusunda biraz çekimser davranmalarına yol açtığı söylenebilir. Çünkü yöneticilerin, yenilik

yönetimi konusunda daha fazla girişimde bulunarak risk alabilmeleri için, yöneticilere bu hareket alanının öncelikle sağlanması gerektiği düşünülmektedir (Ömür, 2014, s. 121). Bu araştırma ile Ömür'ün araştırması öğretmen algılarının 'Girdi Yönetimi' boyutunda 'orta derecede katılıyorum' düzeyinde olması açısından paralellik göstermektedir. Ömür, araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre de en yüksek ortalamanın "Örgütsel Kültür ve Yapı" boyutunda olduğunu belirlemiştir. Hem Ömür'e göre hem de bu çalışmada öğretmenlerin algılarına göre ilkökul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterlikleri açısından 'Örgütsel Kültür ve Yapı' boyutu ilk sırada yer almaktadır.

Çizelge 4.2'de İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarına göre girdi yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri yer almaktadır.

**Çizelge 4.2:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarına göre girdi yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri

	<b>Girdi Yönetimi</b>	<b>n</b>	$\bar{X}$	<b>Ss</b>	<b>Bulgulara göre sıra numarası</b>
1	Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	398	3.37	1.08	3
2	Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	398	3.26	1.12	4
3	Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır	398	3.16	1.20	5
4	Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.	398	3.60	1.14	1
5	Yenilik sürecinde kullanılacak araç ve gerecin teminini sağlar.	398	3.56	1.01	2

Çizelge 4.2'de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda en fazla "Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder." ( $\bar{X}=3.60$ , çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda ikinci sırada “Yenilik sürecinde kullanılabilir araç ve gerecin teminini sağlar.” ( $\bar{X}$ =3.56-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda üçüncü sırada “Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.” ( $\bar{X}$ = 3.37-orta derecede katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda dördüncü sırada “Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.” ( $\bar{X}$ =3.26-orta derecede katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda en son sırada ise “Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır.” ( $\bar{X}$ =3.16-orta derecede katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Okul yöneticilerinin bu boyutta orta derecede yeterli görülmesi, okulda yenilik sürecini destekleyecek kaynakların temini ve bu kaynakların yenilik yönetimi sürecinde nasıl kullanılacağını orta derecede bildikleri biçiminde yorumlanabilir. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yenilik yönetme yeterlikleri açısından ‘girdi yönetimi’ boyutu diğer boyutlara göre en son sırada yer almaktadır.

Bu bağlamda, günün değişen durum ve yeniliklere göre eğitimin niteliğinin artırılması amacıyla öğretmenlerin bazı kaynak, araç ve gereçlere ihtiyaç duymaları oldukça doğal ve bir o kadar da önemlidir. Öğretim materyali, teknolojik imkanlar gibi söz konusu olan girdilerin okul müdürü tarafından temin edilmesi beklenir. Okul müdürünün en temel görevlerinden biri de bu tür girdilerin temini, kullanılması ve geliştirilmesini sağlamaktır (Şişman, 2016, s. 92). Ayrıca, bir okulun en temel, en değerli ve en önemli kaynaklarının başında öğretmenler olmak üzere insan kaynakları gelir. Eğitimin niteliğinin artırılması için nitelikli öğretmenler eğitimin en önemli öğelerinin ve kullanılan kaynakların başında gelir (Şişman, 2016, s. 92). Eğitim örgütlerindeki en önemli kaynakların başında insan kaynakları gelir. Okullarda, hem girdi hem de çıktı olarak insan faktörü oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Örgütlerde insanlara bir çalışan olarak uygun fırsatlar verildiğinde var olan yaratıcılığını arttırmaları ve oluşan sinerji ile hem verimlilik sağlanır hem de insan kaynağını etkili kullanmak mümkün olur (Boyacı, 2013, s. 162). Yenilikçi liderler,

eğer insanların gelişmesini ve bu yolda ilerleme göstermesini istiyorlarsa; manevi cesaret, bağlılık, heyecan ve coşku göstermelidir (Adair, 2015, s. 118). Okullar, içinde buldukları toplumun küçük birer örneği aynı zamanda sosyal, politik, ekonomik ve kültürel bir çevre ile yakından ilgili örgütlerdir. Son yıllarda yapılan tartışmalara göre okul çevresinin okul süreçlerine katılımı ve desteğinin daha çok sağlanması gerektiğinin önemi vurgulanmaktadır. Okul müdürü, eğitim konusunda yapacağı çalışmalar için okulun çevresindeki öğelerle işbirliği yapmalı ve destek bulmaya çalışmalıdır (Şişman, 2016, s. 100-101). Okul yöneticileri bu bağlamda, öğretmenlerle birlikte takımlar kurmalı ve okulun çevresindeki kuruluşları, sivil toplum örgütlerini ve esnafı ziyaret etmelidir (S. Özdemir, 2013, s. 9).

Çizelge 4.3’de İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarına göre yenilik stratejisi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri yer almaktadır.

**Çizelge 4.3:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarına göre yenilik stratejisi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri

	Yenilik Stratejisi	n	$\bar{X}$	Ss	Bulgulara göre sıra numarası
6	Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.	398	3.57	1.05	4
7	Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar	398	3.47	1.09	6
8	Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.	398	3.70	1.01	1
9	Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.	398	3.62	1.05	3
10	Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.	398	3.65	1.02	2
11	Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.	398	3.55	1.07	5

Çizelge 4.3’de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında öğretmenlerin ‘‘yenilik stratejisi’’ boyutunda en fazla ‘‘Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.’’ ( $\bar{X}$  =3.70-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda ikinci sırada “Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.” ( $\bar{X}=3.65$ -çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda üçüncü sırada “Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.” ( $\bar{X}=3.62$ -çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda dördüncü sırada “Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.” ( $\bar{X}=3.57$ -çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir

Öğretmenlerin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda beşinci sırada ise “Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.” ( $\bar{X}=3.55$ -çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda en son sırada ise “Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar.” ( $\bar{X}=3.47$ -çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Bu bağlamda, başarılı yenilikler için uygun stratejilerin seçilmesi ve kullanılması önemli bir husustur çünkü Cormican ve O’Sullivan’ın (2004, s.22) belirttiği gibi yenilik yönetiminde başarılı olabilmek için mantıklı bir şekilde planlanmış yenilik stratejisi ve liderlik özelliği esastır. Okul müdürlerinin bu boyutta öğretmenlerin algılarına göre yeterli görülmeleri, müdürlerin okulun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik veren, tüm okul personeli, öğrenci ve velilerle iletişimde açık ve yenilik sürecinde okul kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılmasını sağlayan, personeli yenilik yapmaya teşvik eden yenilikçi liderler olarak algılandıkları şeklinde yorumlanabilir (Göl ve Bülbül, 2012, s.105-106). Liderin en önemli liderlik özelliklerinden birisi de tüm paydaşların özellikle üst düzey yönetimin başından sonuna kadar yenilik stratejisine bağlılıklarını kazanmaktır (Adair, 2015, s. 118).

İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda eğitim faaliyetlerinin niteliğinin artırılması için teknoloji kullanımı oldukça önemlidir. Hem eğitim-öğretim süreçlerinde hem de okul yönetimine yönelik teknolojik imkanların etkili kullanımı konusunda bireylerin yeni yeterlikler kazanmaları gerekmektedir (Şişman, 2016, s. 92). Etkili okullara yönelik yapılan araştırmalardan ortaya çıkan sonuçlara göre önemli konulardan biri de bu tür

okulların liderlerinin yeterlik ve özellikleriyle diğer paydaşlar için iyi bir örnek olmalarıdır. Okul müdürü, okuldaki diğer paydaşlar için lider olarak bireysel özellikleri ve mesleki yeterlik ve uzmanlığıyla iyi bir rol model olması oldukça önemlidir. Ayrıca, okulun amaçlarına ulaşabilmesi için okulun vizyonu ve misyonuna uygun bir şekilde, yenilik ve değişimlere açık bir şekilde davranarak okulun diğer paydaşlarına örnek olmalıdır. Özellikle, eğitim ve öğrenme konularında yapılan araştırmaları ve gelişmeleri takip etmeli ve bu bilgileri öğretmenlerle paylaşmalıdır (Şişman, 2016, s. 91). Okul müdürlerinden göstermesi beklenen yeterliklerden biri de öğretmenlerin mesleki yönden gelişmelerini sağlamaya dönük etkinlikleri gerçekleştirebilmesidir. Bu bağlamda, öğretmenlerin okul içinde veya dışında çeşitli hizmet içi çalışmalara, seminer, konferans gibi etkinliklere katılmasını sağlaması beklenmektedir (Şişman, 2016, s. 94). Ayrıca, (Şişman, 2016, s. 94; S. Özdemir, 2013, s. 7)'e göre okul müdürlerinin mesleki yönden kendisini geliştirmek için çaba gösteren öğretmenleri desteklemeleri önemlidir. Örneğin, bu bağlamda lisansüstü eğitime devam eden öğretmenlerin teşvik edilmesi ve bu alanda desteklenmesi eğitimin niteliğinin artırılması açısından oldukça önemlidir (Şişman, 2016: 94; S. Özdemir, 2013, s. 7).

Her alanda hızla ortaya çıkan değişim ve yeniliklerde olduğu gibi eğitim alanında da bu değişimin etkileri görülmektedir. Bu değişim ve gelişim sonucunda öğretmenlerin de sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir (Ağaoğlu, 2013, s. 189). Okul müdürleri, öğretmenlerin öğretmeni olarak düşünüldüğünde; öğretmenlerin gelişimine yönelik olarak hizmetiçi eğitim etkinliklerini etkili çözüm yollarından olarak önermektedirler. Öğretmenlere yönelik hizmetiçi eğitimleri okul müdürlerinin vermeleri sağlanabilir çünkü okul müdürlerinin daha deneyimli ve bilgili olduğu düşünülmektedir. Okul müdürlerinden sadece düzenlenen hizmetiçi eğitim ortamlarında eğitim öğretim etkinliklerini sınırlaması değil aynı zamanda çeşitli seminerler, konferanslar veya uygun iletişim ortamlarında öğretmenlerle etkileşimde bulunmaları bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları beklenmektedir (Ağaoğlu, 2013, s. 189).

Çizelge 4.4'de İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarına göre örgütsel kültür ve yapı boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri yer almaktadır.

**Çizelge 4.4:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarına göre örgütsel kültür ve yapı boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri

	<b>Örgütsel Kültür ve Yapı</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>	<b>Bulgulara göre sıra numarası</b>
12	Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.	398	3.68	1.01	3
13	Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.	398	3.63	1.07	5
14	Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder	398	3.57	1.07	6
15	Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.	398	3.73	1.02	1
16	Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.	398	3.72	1.03	2
17	Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.	398	3.64	1.10	4

Çizelge 4.4’de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda en fazla “Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.” ( $\bar{X}$ =3.73-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda ikinci sırada “Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.” ( $\bar{X}$ =3.72-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda üçüncü sırada “Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.” ( $\bar{X}$ =3.68-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda dördüncü sırada “Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.” ( $\bar{X}$ =3.64-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir

Öğretmenlerin ‘‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda beşinci sırada ise ‘‘Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.’’ ( $\bar{X}$  =3.63-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Öğretmenlerin ‘‘örgütsel kültür ve yapı’boyutunda en son sırada ise’’ Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.’’ ( $\bar{X}$ =3.57-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

İlkokul müdürlerinin yeterlikleri, ‘‘Örgütsel Kültür ve Yapı’’ boyutunda öğretmenlerin algılarına göre, ‘‘çok’’ düzeydedir. Öğretmenlerin algılarının yüksek düzeyde olması müdürlerini okulda yeniliklerin benimsenmesi ve yayılması ve yenilikçi bir ortamın yaratılması konularında yeterli gördüklerini göstermektedir. Bu durum, eğitim örgütlerinde yenilik sürecinin başarıya ulaşması açısından da çok önemlidir. Çünkü okulda başarılı bir yenilik süreci için, yenilikçi düşünme ve yaratıcılığı, etkili takım çalışmasını destekleyen bir yapıya ve kültüre ihtiyaç vardır (Bülbül, 2012b, s. 59). Ayrıca, Smith, Busi, Ball ve Meer, (2008, s. 668) örgüt kültürünün yenilik yönetiminde kilit faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Bu faktörün, diğerlerini etkileyen ve diğer faktörlerin değişikliklerinden etkilenen bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, örgüt kültürünün diğer faktörlerde yapılan değişikliklerle ortaya çıktığı ve geliştiği sonucuna varılabileceğini vurgulamışlardır.

Okul müdürlerinin etkili iletişim becerileri ve insanlar arası ilişkilerde sahip olması öngörülen yeterliklerin önemi ifade edilmektedir. Okul müdürlerinden beklenen davranışlardan bazıları da iletişime önem vermesi, bilgi paylaşması ve empatik davranmasıdır. Okul müdürü, öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olmalı, gerek toplantılarda gerekse ikili görüşmeler sonucunda paydaşlardan gelen geri bildirimlere önem vermelidir (Şişman, 2012, s. 92-93). Okul belirli değerleri gerçekleştirmeye çalışan bir eğitim örgütüdür. Bu bağlamda okulun da her örgütte olduğu gibi kendine özgü kültürel bir dokusu vardır. Bu kültür okulu oluşturan paydaşlar tarafından ortaklaşa paylaşılan, ilke, kural, değer, inanç ve sembollerden oluşmaktadır. Okulun fiziksel yapısını oluşturan öğeler, okulun tarihi ve geçmişi hakkında anlatılanlar ve yapılan okul törenleri bu kültürün önemli bir parçası ve yansımalarıdır. Bu nedenle etkili okulların güçlü okul kültürüne sahip olduğu söylenebilir (Şişman, 2012, s. 97).

Yenilik, çoğu zaman risk taşıyan ve belirsizlik içeren bir süreçtir. Bu risk ve belirsiz durumlar karşısında insanlar genellikle kendilerini güvenceye almak ihtiyacı duyarlar. Bu nedenle de insanlar mevcut durumu korumak ve sürdürmek isteyebilir. Ancak, bu şartlar altında da gelişme mümkün olmaz. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde gelişmenin sağlanabilmesi için okul müdürünün değişim ve yeniliğe giden çabayı teşvik etmesi beklenir (Şişman, 2012, s. 92 – 95). Örneğin, hizmet içi eğitim, seminer ya da konferans sonucunda kazanmış olduğu yeni bilgi, yöntem ve teknikleri öğretmenlerin kullanabilmesi ve diğer öğretmenlerle toplantılar düzenleyerek paylaşımları sağlanabilir.

Okul, ortak amaçlar doğrultusunda büyük oranda ortak eylemlerin gerçekleştirildiği bir örgüttür. Eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde takım çalışmanın önemi oldukça önemlidir. Takım ruhunu önemseyen kültürlerde biz kavramı ortaya çıkmaktadır. Bireyci kültürlerde ise takım ruhunu oluşturmak güç olmaktadır. Okul müdürünün, ortak anlayışı ortaya çıkaran ve bütünleşmeyi sağlayan ortak bir kültürü sağlamaya ve sürdürmeye liderlik etmesi beklenmektedir (Şişman, 2012, s. 99).

Okul müdürü, okulda değişim ve yenilik üzerine odaklanan bir örgütsel kültür ve yapı oluşturmalıdır. Geleceğin okul liderleri, hem öğrenciler hem de diğer paydaşlarla birlikte olumlu sonuçlara ulaşmak için okuldaki yenilik yönetimi yeterlik ve becerilerine sahip olmalıdır. Okulda gerçekleştirilmek istenen değişimin okula ve çevresine getireceği katkıyı açıkça tüm üyelerle paylaşılmasını sağlar. Her türlü örgütsel değişim bu bağlamda, örgütün kültürü ve yapısı ile yakından ilgilidir (Şişman, 2012, s. 100).

Lider olan yöneticiler yeniliğin meydana geleceği örgütü ve iklimi oluşturup beslemesini de iyi bir şekilde planlayıp; uygulamasını yaparlar. Yenilik zaman zaman gerginliğe yol açabilir çünkü her zaman planlandığı gibi işler gitmeyebilir. Ayrıca değişime olan direnci kırmak, ortaya çıkan birçok problemi ve meydan okumayı başarılı bir şekilde aşabilmek için lider olan yöneticilerin daha fazla zaman ve enerji harcaması gerekir (Adair, 2015, s. 118).

Bu bağlamda, eğitim örgütlerinde yeniliğin gerçekleşmesi ve sürdürülebilir olması için yenilikçi fikirlerin açıkça ifade edildiği ve yenilikçi fikirleri savunan paydaşların desteklendiği ve takdir edildiği, öğretmenlerin kararlara katılımının sağlandığı bir

örgütsel kültür ve yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili ve başarılı okulların ortaya çıkmasını sağlayacak, değişimi başlatacak kişiler, okul müdürleridir. Okulda böyle bir iklimin oluşması için okul müdürlerinin yönetim yeterlikleri açısından gelişmesi oldukça önemlidir (Beycioğlu ve Aslan, 2010, s.167-169; Tschannen-Moran ve Gareis, 2004, s. 582-583).

İnsanlar, gerçekleştirdikleri başarılarının başkaları tarafından takdir edilmesinden mutluluk duyarlar. Ödüllendirilen başarılı faaliyetler, hem başarının pekiştirilmesi açısından hem de çalışanların morali ve güdülenmesi açısından oldukça önemlidir. Ödül açısından okul müdürlerinin yetkilerinin Türkiye’de sınırlı imkanlara sahip olduğu görülmektedir. Ancak ödül deyince hemen akla maddi ödüller gelmemelidir. Kaldı ki okul müdürleri tarafından başarılı paydaşların en azından sözlü ya da yazılı olarak takdir edilmesi hem bu bireylerin okulla bütünleşmesi hem de gerçekleşen başarıların tanınıp yaygınlaştırılması açısından önem arz etmektedir (Şişman, 2012, s. 96). Bu bağlamda, müdürlerin başarılı olan öğretmenleri takdir etmesinin önemi vurgulanmaktadır.

Çizelge 4.5’de İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarına göre proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri yer almaktadır.

**Çizelge 4.5:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarına göre proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri.

	<b>Proje Yönetimi</b>	<b>n</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Ss</b>	<b>Bulgulara göre sıra numarası</b>
18	Karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimser.	398	3.62	1.00.	11
19	Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlar.	398	3.64	0.93	9
20	Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimde açık olur.	398	3.71	0.98	3
21	Tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba gösterir.	398	3.63	1.05	10
22	Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.	398	3,53	0.99	14
23	Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinden yenilikçi fikirler bekler.	398	3.74	1.80	1
24	Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışır.	398	3.54	1.03	13
25	Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.	398	3.71	1.01	5
26	Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.	398	3.73	102	2
27	Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.	398	3.71	0.99	4
28	Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.	398	3.54	1.02	12
29	Yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yapar.	398	3.66	1.01	7
30	Yenilik sürecinde görev alan okul personelinin süreçte katkılarını sürekli kontrol eder.	398	3.66	1.01	8
31	Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.	398	3.71	1.01	6
32	Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir	398	3.51	1.07	15

Çizelge 4.5’de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında öğretmenlerin ‘Proje Yönetimi’ boyutunda ilk sırada ‘Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinden yenilikçi fikirler bekler.’ ( $\bar{X}$ =3.74-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Öğretmenlerin ‘Proje Yönetimi’ boyutunda ikinci sırada ‘Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.’ ( $\bar{X}$ =3.73-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Öğretmenlerin ‘Proje Yönetimi’ boyutunda üçüncü sırada ‘Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimimde açık olur.’ ( $\bar{X}$ =3.71-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Öğretmenlerin ‘Proje Yönetimi’ boyutunda on üçüncü sırada ‘Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personeli inandırmaya çalışır’ ( $\bar{X}$ = 3.54-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Öğretmenlerin ‘Proje Yönetimi’ boyutunda on dördüncü sırada ‘Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.’ ( $\bar{X}$ =3.53-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Öğretmenlerin ‘Proje Yönetimi’ boyutunda en son sırada ‘Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir’ ( $\bar{X}$ =3.51-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Okul müdürlerinin bu boyutta yeterli algılanmaları, yenilik sürecinde müdürlerin okullarında en uygun yenilik projelerinin seçimi ve yenilik projelerinin başarıya ulaşabilmesi için etkili işbirliği takımlarının oluşturulması ve yönetilmesi, okul kaynaklarının etkin kullanılması ve yenilik projelerinin başarıya ulaşabilmesi için yeterli bilgiye sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir (Göl ve Bülbül, 2012, s. 106).

Bu bağlamda, hem Şişman (2012, s. 96) hem de S. Özdemir (2013, s. 9)’e göre, okul müdürü, karar verirken, öğretmenlerle etkili iletişim kurmalı, paylaşmalı ve her türlü öneriye göre gerektiğinde kendi düşüncelerini değiştirmeli ve ortak bir yaklaşımı benimsemelidir. Örneğin hem eğitim ve öğretim yılı dönem başında hem de dönem sonunda öğretmenlerle birlikte değerlendirmeler yapmalı ve geleceğe yönelik karar alırken bu etkileşime önem vermelidir. Ayrıca tüm paydaşlar sürece dahil edilmeli, sorumluluk ve katılım imkanı verilmelidir (S. Özdemir, 2013, s. 9-10). Örneğin, okul yöneticileri öğretmenlere yapması için bir görev verirken, görevi

onlara anlatması, onları ikna etmeye çalışması veya öğretmenlerin güvenini kazanarak onları etkilemeye çalışması; onların üzerinde baskı kurarak yaptırmaya çalışmasından çok daha fazla işe yarayacaktır. Çünkü okulun amaçlarına ulaşabilmesi, okuldaki paydaşların mutluluğu ve etkileşimine dayanır (S. Koşar, 2013, s. 116-117).

Okul müdürlerinin yenilik projeleri yaparken bunlara yönelik ölçütler geliştirmesi, oldukça önemlidir. Yeniliklerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi zor bir süreçtir. Yeniliklerin niteliklerini belirlemek için belirli ölçütlerin geliştirilmesi gereklidir. Yenilik projelerinin ne derecede yarar sağlayacağı ya da sağladığı net ölçütlerle belirlenmelidir. Bundan ötürü, okullarda uygulanacak yenilikçi proje ve etkinliklerin objektif olarak değerlendirilmesi için ölçütler belirlenmesi önerilmektedir. Geçerli ve güvenilir olan bu ölçütleri esas alarak gerçekleştirilen başarılı yenilikçi projelerin özellikle ödüllendirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir (Göl ve Bülbül, 2012, s.107).

## **4.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular Ve Yorum**

Bu başlıkta, araştırmanın ikinci alt problemi olan ilkokullarda görev yapan müdürlerin yenilik yönetimi yeterliklerine yönelik öğretmen algılarının okul türü, mesleki kıdem, branş ve cinsiyet gibi değişkenlere göre incelenmesinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir

### **4.2.1 Okul türü değişkenine ilişkin bulgular ve yorum**

Çizelge 4.6'da İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin okul türü değişkenine göre algılarının ortalama ve sıra değerleri yer almaktadır.

**Çizelge 4.6:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin okul türü değişkenine göre algıları

Okul Türü	Kamu				Özel			
	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	SS	Sıra
Girdi Yönetimi	312	3.29	0.99	4	86	3.75	0.76	4
Yenilik Stratejisi	312	3.44	0.92	3	86	4.16	0.56	2
Örgütsel Kültür ve Yapı	312	3.52	0.56	1	86	4.19	0.56	1
Proje Yönetimi	312	3.51	0.54	2	86	4.11	0.54	3
Toplam Ölçek	312	3.46	0.49		86	4.08	0.49	

Çizelge 4.6’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin İlkokul müdürlerinin “Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algıları” okul türü değişkenine göre incelendiğinde toplam ölçek puanındaki hem kamu okullarında hem de özel okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarının ( $\bar{X}$ =3,46 ve 4.08- çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Bu bulgulardan hareketle araştırmaya katılan özel okullarda görev yapan öğretmenlerin, müdürlerini kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin toplam ölçek puanlarındaki algılarına göre yenilik yönetimi yeterlikleri açısından daha yeterli buldukları söylenebilir.

Bu bağlamda okul yöneticisinin, eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim yapması okulu başarılı bir şekilde yönetebilmesi açısından önemlidir. Ancak, sadece eğitim yönetimi alanında değil aynı zamanda davranış bilimlerinde de nitelikli bir şekilde yetişmiş bulunması oldukça önemlidir çünkü okulu amaçlarına ulaştırabilmek için gerek okul içindeki öğeleri gerekse okul dışındaki kişi ve grupları harekete geçirmesi gerekir. Böyle nitelik ve yeterliklere sahip bir okul yöneticisinin okul yönetiminde başarılı olması kaçınılmazdır çünkü karşılaşacağı problemleri deneme ve yanılma yöntemine göre değil bilim yoluyla çözmeyi seçecektir (Bursalıoğlu, 2012, s. 6).

Alanyazın incelendiğinde ilkökul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre kamu ve özel okul açısından incelendiği ve anlamlı bir farka ulaşılan başka bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Çizelge 4.6'daki, araştırmaya göre hem kamu okullarında hem de özel okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre en yüksek ortalamanın 'çok katılıyorum düzeyinde "Örgütsel Kültür ve Yapı" ( $\bar{X}$ =3.52 ve 4.19) boyutunda olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.6'daki, araştırmaya göre kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde ikinci sırada 'proje yönetimi' boyutu ( $\bar{X}$ =3.51-çok katılıyorum) yer alırken; özel okullarda görev yapan öğretmen algılarına göre ise 'Yenilik stratejisi' ( $\bar{X}$ =4.16-çok katılıyorum) olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.6'daki, araştırmaya göre kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde üçüncü sırada 'yenilik stratejisi' boyutu ( $\bar{X}$ =3.44-çok katılıyorum) yer alırken; özel okullarda görev yapan öğretmen algılarına göre ise 'proje yönetimi' ( $\bar{X}$ = 4.11-çok katılıyorum) olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.6'da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin İlkokul müdürlerinin "Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algıları" okul türü değişkenine göre incelendiğinde en son sırada hem kamu okullarında hem de özel okullarda görev yapan öğretmenlerin algılarının 'girdi yönetimi' boyutunda ( $\bar{X}$ 1= 3.29 orta deçe katılıyorum iken  $\bar{X}$ =3.75-çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Çizelge 4.7'de İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının okul türü değişkenine göre girdi yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri yer almaktadır.

**Çizelge 4.7:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının okul türü değişkenine göre girdi yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri.

	Girdi Yönetimi	Kamu				Özel			
		n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra
<b>Maddeler</b>									
1	Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	312	3,33	1,11	3	86	3,53	0,99	4
2	Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	312	3,22	1,13	4	86	3,41	1,09	5
3	Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır	312	2,99	1,21	5	86	3,77	0,90	3
4	Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.	312	3,48	1,18	1	86	4,06	0,80	1
5	Yenilik sürecinde kullanılabilir araç ve gerecin teminini sağlar.	312	3,45	1,14	2	86	3,97	0,80	2

Çizelge 4.7’de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında hem kamu okullarında hem de özel okullarda çalışan öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda en fazla “Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.” ( $\bar{X}$ = 3.48 ve 4,06 çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Hem kamu okullarında hem de özel okullarda çalışan öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda ikinci sırada “Yenilik sürecinde kullanılabilir araç ve gerecin teminini sağlar.” ( $\bar{X}$ = 3.45 ve 3,97-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda üçüncü sırada “Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.” ( $\bar{X}= 3.33$ -orta derecede katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken özel okullarda çalışan öğretmenlerin ‘Girdi Yönetimi’ ise üçüncü sırada ‘Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır.’ ( $\bar{X}=3.77$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir

Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda dördüncü sırada ‘Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.’ ( $\bar{X}=3.22$ -orta derecede katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; özel okullarda çalışan öğretmenlerin ‘Girdi Yönetimi’ ise dördüncü sırada “Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.” ( $\bar{X}= 3.53$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin girdi yönetimi boyutundaki algıları en son olarak ‘Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır.’ ( $\bar{X}=2.99$ -orta derecede katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; ‘Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.’ ( $\bar{X}=3.41$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Çizelge 4.8’de İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının okul türü değişkenine yenilik stratejisi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri yer almaktadır.

**Çizelge 4.8:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının okul türü değişkenine yenilik stratejisi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri

	Yenilik Stratejisi	Kamu				Özel			
		n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra
<b>Maddeler</b>									
6	Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.	312	3,45	1,06	3	86	4,00	0,87	5
7	Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar	312	3,34	1,12	6	86	3,95	0,82	6
8	Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.	312	3,54	1,01	1	86	4,30	0,72	2
9	Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.	312	3,45	1,07	4	86	4,26	0,69	3
10	Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.	312	3,46	1,02	2	86	4,34	0,64	1
11	Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.	312	3,39	1,07	5	86	4,13	0,84	4

Çizelge 4.8’de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında kamu okullarında çalışan öğretmenlerin ‘Yenilik Stratejisi’ boyutunda ilk sırada “Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.” ( $\bar{X}$ =3.54-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken özel okullarda çalışan öğretmenlerin ‘Yenilik Stratejisi’ boyutunda ise ilk sırada ‘Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik

vizyonunun olması için çalışır.” ( $\bar{X}$ = 4.34-tamamen katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin ‘Yenilik Stratejisi’ boyutunda ikinci sırada ‘‘Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.’’( $\bar{X}$ =3.46-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken özel okullarda çalışan öğretmenlerin ‘Yenilik Stratejisi’ boyutunda ise ikinci sırada ‘‘Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.’’( $\bar{X}$ =4.30-tamamen katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin ‘Yenilik Stratejisi’ boyutunda üçüncü sırada ‘‘Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.’’( $\bar{X}$ =3.45-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken özel okullarda çalışan öğretmenlerin ise üçüncü sırada ‘‘Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.’’( $\bar{X}$ =4.26-tamamen katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin ‘Yenilik Stratejisi’ boyutunda dördüncü sırada ‘‘Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.’’ ( $\bar{X}$ =3.45-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken özel okullarda çalışan öğretmenlerin ise ‘‘Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.’’ ( $\bar{X}$ =4.13-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin ‘Yenilik Stratejisi’ boyutunda beşinci sırada ‘‘Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.’’ ( $\bar{X}$ =3.39-orta derecede katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken özel okullarda çalışan öğretmenlerin ise ‘Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.’’ ( $\bar{X}$ =4.00-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Hem kamu hem de özel okullarda çalışan öğretmenlerin ‘Yenilik Stratejisi’ boyutunda en son sırada ‘Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar’’ ( $\bar{X}$ = 3.34-orta derecede katılıyorum ve 3.95-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Bu bağlamda, okul müdürlerinden göstermesi beklenen yeterliklerden biri de öğretmenlerin mesleki yönden gelişimlerini sağlamaya dönük etkinlikleri gerçekleştirebilmesidir. Bu bağlamda, öğretmenlerin okul içinde veya dışında çeşitli hizmet içi çalışmalara, seminer, konferans gibi etkinliklere katılmasını sağlaması beklenmektedir (Şişman, 2016, s. 94). Ayrıca, (Şişman, 2016, s. 94; S. Özdemir, 2013, s. 7)'e göre okul müdürlerinin mesleki yönden kendisini geliştirmek için çaba gösteren öğretmenleri desteklemeleri önemlidir. Örneğin, bu bağlamda lisansüstü eğitime devam eden öğretmenlerin teşvik edilmesi ve bu alanda desteklenmesi eğitimin niteliğinin artırılması açısından oldukça önemlidir (Şişman, 2016, s. 94; S. Özdemir, 2013, s. 7).

Çizelge 4.9' da İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının okul türü değişkenine göre örgütsel kültür ve yapı boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri yer almaktadır.

**Çizelge 4.9:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının okul türü değişkenine göre örgütsel kültür ve yapı boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri.

	Örgütsel Kültür ve Yapı	Kamu				Özel			
		n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra
<b>Maddeler</b>									
12	Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.	312	3,52	1,02	3	86	4,29	0,67	1
13	Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.	312	3,47	1,09	5	86	4,21	0,74	4
14	Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder	312	3,44	1,11	6	86	4,05	0,77	6
15	Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.	312	3,62	1,06	1	86	4,15	0,69	5
16	Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.	312	3,57	1,07	2	86	4,24	0,59	2
17	Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.	312	3,48	1,14	4	86	4,21	0,69	3

Çizelge 4.9’da görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında kamu okullarında çalışan öğretmenlerin ‘Örgütsel Kültür ve Yapı’ boyutunda ilk sırada ‘Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.’ ( $\bar{X}$ =3.62-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken özel okullarda çalışan öğretmenlerin ‘Örgütsel Kültür ve Yapı’ boyutunda ise ilk sırada ‘Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.’ ( $\bar{X}$ = 4.29-tamamen katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Hem kamu hem de özel okullarda çalışan öğretmenlerin ‘Örgütsel Kültür ve Yapı’ boyutunda ikinci sırada ‘Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.’ ( $\bar{X}$ =3.57-çok katılıyorum) ve ( $\bar{X}$ =4.24-tamamen katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin ‘Örgütsel Kültür ve Yapı’ boyutunda üçüncü sırada ‘Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.’ ( $\bar{X}$ = 3.52-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken özel okullarda çalışan öğretmenlerin ‘Örgütsel Kültür ve Yapı’ boyutunda ise üçüncü sırada ‘Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.’ ( $\bar{X}$ =4.21-tamamen katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin ‘Örgütsel Kültür ve Yapı’ boyutunda dördüncü sırada ‘Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.’ ( $\bar{X}$ =3.48-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken özel okullarda çalışan öğretmenlerin ise ‘Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.’ ( $\bar{X}$ =4.21-tamamen katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin ‘Örgütsel Kültür ve Yapı’ boyutunda beşinci sırada ‘Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.’ ( $\bar{X}$ =3.47-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken özel okullarda çalışan öğretmenlerin ise ‘Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.’ ( $\bar{X}$ =4.15-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Hem kamu hem de özel okullarda çalışan öğretmenlerin ‘Örgütsel Kültür ve Yapı’ boyutunda en son sırada ‘Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.’ ( $\bar{X}$ = 3.44 ve 4.05-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Çizelge 4.10'da İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının okul türü değişkenine göre proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri yer almaktadır.

**Çizelge 4.10:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının okul türü değişkenine göre proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri.

	Proje Yönetimi	Kamu				Özel			
		n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra
<b>Maddeler</b>									
18	Karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimser.	312	3,50	1,04	10	86	4,06	0,71	10
19	Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlar.	312	3,53	0,96	7	86	4,02	0,67	12
20	Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimimde açık olur.	312	3,57	1,00	5	86	4,20	0,73	4
21	Tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba gösterir.	312	3,49	1,09	11	86	4,13	0,68	8
22	Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.	312	3,40	1,02	13	86	3,99	0,66	14
23	Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinden yenilikçi fikirler bekler.	312	3,61	1,98	3	86	4,22	,74	2

**Çizelge 4.10:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının okul türü değişkenine göre proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait ortalama ve sıra değerleri (devamı).

24	Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelinin inandırmaya çalışır.	312	3,40	1,05	14	86	4,05	,77	11
25	Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.	312	3,59	1,03	4	86	4,14	,77	7
26	Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.	312	3,61	1,04	2	86	4,16	,84	5
27	Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.	312	3,61	1,03	1	86	4,10	,69	9
28	Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.	312	3,41	1,04	12	86	3,99	,77	15
29	Yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yapar.	312	3,53	1,04	8	86	4,15	,73	6
30	Yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol eder.	312	3,51	1,04	9	86	4,20	,65	3
31	Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.	312	3,55	1,03	6	86	4,28	,68	1
32	Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir	312	3,38	1,08	15	86	4,00	,88	13

Çizelge 4.10'a göre Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin 'Proje Yönetimi' boyutunda ilk sırada 'Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.' ( $\bar{X}$ =3.61-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken özel okullarda çalışan öğretmenlerin ise 'Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.' ( $\bar{X}$ =4.28-tamamen katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin 'Proje Yönetimi' boyutunda ikinci sırada 'Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.' ( $\bar{X}$ = 3.61-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken özel okullarda çalışan öğretmenlerin ise 'Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinin yenilikçi fikirler bekler.' ( $\bar{X}$ = 4.22-tamamen katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin 'Proje Yönetimi' boyutunda üçüncü sırada 'Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinin yenilikçi fikirler bekler.' ( $\bar{X}$ = 3.61-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken özel okullarda çalışan öğretmenlerin ise 'Yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol eder.' ( $\bar{X}$ = 4.20-tamamen katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin 'Proje Yönetimi' boyutunda on üçüncü sırada 'Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.'( $\bar{X}$ =3.40-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; özel okullarda çalışan öğretmenlerin ise 'Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir' ( $\bar{X}$ =4.00-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin 'Proje Yönetimi' boyutunda on dördüncü sırada 'Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelinin inandırmaya çalışır.' ( $\bar{X}$ =3.40-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; özel okullarda çalışan öğretmenlerin ise 'Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.' ( $\bar{X}$ =3.99-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Kamu okullarında çalışan öğretmenlerin 'Proje Yönetimi' boyutunda en son sırada 'Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.' ( $\bar{X}$ =3.38-orta derecede katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; özel okullarda çalışan öğretmenlerin ise 'Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.' ( $\bar{X}$ = 3.99-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Çizelge 4.11 Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır.

**Çizelge 4.11:** Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları

Yenilik Yönetimi	Okul Türü	n	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	p
Girdi Yönetimi	Kamu	312	187,35	58452,50	9624,500	,000
	Özel	86	243,59	20948,50		
	Toplam	398				
Yenilik Stratejisi	Kamu	312	178,74	55768,00	6940,000	,000
	Özel	86	274,80	23633,00		
	Toplam	398				
Örgütsel Kültür ve Yapı	Kamu	312	182,40	56908,00	8080,000	,000
	Özel	86	261,55	22493,00		
	Toplam	398				
Proje Yönetimi	Kamu	312	182,24	56860,00	8032,000	,000
	Özel	86	262,10	22541,00		
	Toplam	398				
Toplam Ölçek	Kamu	312	181,38	56591,50	7763,500	,000
	Özel	86	265,23	22809,50		
	Toplam	398				

Çizelge 4.11'deki analiz sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin; ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları okul türlerine göre toplam ölçek puanında (U=7763,500 p=,000) ve tüm alt boyutlarda anlamlı farklılık

görülmektedir. Okul türlerine göre grupların ortalaması incelendiğinde özel okullarda çalışan öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının; kamu okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Özel okullarda görev yapan öğretmenler; kamu okullarında görev yapan öğretmenlere göre müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerini daha yeterli olarak algılamaktadırlar.

Yenilik yönetimi ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin puanlar da ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları öğretmenlerin ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarına göre analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre ise ‘Girdi yönetimi’ boyutunda (U=9624,500, p=,000), yenilik stratejisi boyutunda (U=6940,000, p=,000), ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda (U=8080,000, p=,000), proje yönetimi boyutunda (U=8032,000, p=,000), öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının; kamu okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. Grupların ortalamaları incelendiğinde ise her dört alt boyutta da özel okullarda çalışan öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının; kamu okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Alan yazın incelendiğinde özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin farklı boyutlardaki beklentilerinin iş doyumu ve motivasyonlarını etkilemesine yönelik yaptıkları araştırmada; okul yöneticilerinin göstermiş oldukları çeşitli boyutlardaki tutum ve davranışların, okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir (Karaköse, T., Kocabaş, İ., 2006, s. 12).

Bu bilgiler ışığında özel okullarda çalışan öğretmenler, yöneticilerinin tutum ve davranışlarının kendilerinin işlerinde doyuma ulaşmalarında ve motive olmalarında olumlu yönde etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Devlet okullarında çalışan öğretmenler ise bu boyuttaki görüşe daha az katıldıklarını belirtmişlerdir (Karaköse, T., Kocabaş, İ., 2006, s. 12).

Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ve bakanlığın denetimi ve gözetiminde çalışan özel okullar, ancak Türk Milli Eğitim sisteminin amaçları doğrultusunda; eğitimin niteliğinin artırılması için, günün koşullarına ve gelişmelere uygun, yenilikçi yatırımlar yapmak üzere gelir sağlayabilirler (Dönmez, 2015, s. 16-17). Bu

bağlamda, Adair, (2015, s. 11, 107) rekabete dayalı olarak kazanmanın ve dünya pazarlarında liderliği elde tutmanın anahtarı olarak yeniliğin önemini vurgulamaktadır.

Eğitimin niteliğinin artırılması için velilerin beklentilerinin de eğitim sürecine dahil edilmesi oldukça önemlidir. Günümüzde, özel okulların, artan rekabet anlayışını ve yenilikleri dikkate alarak, velilerin istek ve beklentilerini daha fazla dikkate alması ve etkili iletişim kurması; başarılı okulların ortaya çıkması açısından oldukça önemlidir (Nartgün ve Kaya, 2016, s. 163).

Çizelge 4.12’de Öğretmen algılarına göre ilkökul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre Girdi Yönetimi alt boyutundaki maddelerin incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır.

**Çizelge 4.12:** Öğretmen algılarına göre ilkökul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre Girdi Yönetimi alt boyutundaki maddelerin incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları.

Girdi Yönetimi		Okul Türü	n	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	p
<b>Maddeler</b>							
1	Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	Kamu	312	195,09	60868,00	12040,000	0,129
		Özel	86	215,50	18533,00		
		Toplam	398				
2	Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	Kamu	312	195,32	60938,50	12110,500	0,153
		Özel	86	214,68	18462,50		
		Toplam	398				
3	Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır	Kamu	312	183,66	57302,50	8474,500	,000
		Özel	86	256,96	22098,50		
		Toplam	398				
4	Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder	Kamu	312	187,71	58566,50	9738,500	,000
		Özel	86	242,26	20834,50		
		Toplam	398				
5	Yenilik sürecinde kullanılabilecek araç ve gerecin teminini Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	Kamu	312	188,82	58911,50	10083,500	,000
		Özel	86	238,25	20489,50		
		Toplam	398				

Çizelge 4.12'deki analiz sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin; ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları okul türlerine göre Girdi Yönetimi Boyutundaki birinci madde olan "Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır." (p=,129) ve ikinci madde "Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır." (p=,153) dışında kalan tüm maddelerde (p=,000) anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Bu bulgulardan hareketle 'girdi yönetimi' boyutunda özel okullarda çalışan öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının; kamu okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 4.13'de Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre Yenilik Stratejisi alt boyutundaki maddelerin incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır.

**Çizelge 4.13:** Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre Yenilik Stratejisi alt boyutundaki maddelerin incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları.

Yenilik Stratejisi							
	Maddeler	Okul Türü	n	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	p
6	Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.	Devlet	312	186,64	58232,50	9404,500	,000
		Özel	86	246,15	21168,50		
		Toplam	398				
7	Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar	Devlet	312	185,92	58007,50	9179,500	,000
		Özel	86	248,76	21393,50		
		Toplam	398				
8	Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.	Devlet	312	180,71	56381,00	7553,000	,000
		Özel	86	267,67	23020,00		
		Toplam	398				

**Çizelge 4.13:** Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre Yenilik Stratejisi alt boyutundaki maddelerin incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları (devamı).

9	Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.	Devlet	312	180,27	56245,00	7417,000	,000
		Özel	86	269,26	23156,00		
		Toplam	398				
10	Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.	Devlet	312	178,27	55619,50	6791,500	,000
		Özel	86	276,53	23781,50		
		Toplam	398				
11	Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.	Devlet	312	182,34	56891,50	8063,500	,000
		Özel	86	261,74	22509,50		
		Toplam	398				

Çizelge 4.13’deki analiz sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin; ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları okul türlerine göre ‘Yenilik stratejisi’ boyutundaki tüm maddelerde ( $p=,000$ ) anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmektedir.

Bu bulgulardan hareketle ‘yenilik stratejisi’ boyutunda özel okullarda çalışan öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının; kamu okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 4.14’de Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türlerine göre Örgütsel Kültür ve Yapı alt boyutundaki maddelerin incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır.

**Çizelge 4.14:** Öğretmen algılarına göre ilköğretim müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türlerine göre Örgütsel Kültür ve Yapı alt boyutundaki maddelerin incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları.

Örgütsel Kültür ve Yapı							
		Okul Türü	n	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	p
12	Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular. .	Devlet	312	180,81	56413,50	7585,500	<b>,000</b>
		Özel	86	267,30	22987,50		
		Toplam	398				
13	Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.	Devlet	312	182,44	56922,50	8094,500	<b>,000</b>
		Özel	86	261,38	22478,50		
		Toplam	398				
14	Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder	Devlet	312	186,15	58077,50	9249,500	<b>,000</b>
		Özel	86	247,95	21323,50		
		Toplam	398				
15	Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.	Devlet	312	187,78	58588,00	9760,000	<b>,000</b>
		Özel	86	242,01	20813,00		
		Toplam	398				
16	Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.	Devlet	312	184,06	57425,50	8597,500	<b>,000</b>
		Özel	86	255,53	21975,50		
		Toplam	398				
17	Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.	Devlet	312	183,93	57385,50	8557,500	<b>,000</b>
		Özel	86	255,99	22015,50		
		Toplam	398				

Çizelge 4.14'deki analiz sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin; ilköğretim müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları okul türlerine göre

‘Örgütsel Kültür ve Yapı’ boyutundaki tüm maddelerde ( $p=,000$ ) anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmektedir.

Bu bulgulardan hareketle ‘Örgütsel Kültür ve Yapı’ boyutunda özel okullarda çalışan öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının; kamu okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Alan yazın incelendiğinde, bu araştırmaya benzer şekilde, öğretmenlerin işlerinde doyuma ulaşmalarında ve motive olmalarında örgütsel beklentilerin, herhangi bir etkisinin olup olmadığına yönelik öğretmen görüşlerinde, okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık belirlemişlerdir (Karaköse, T., Kocabaş, İ., 2006, s. 12-13). Araştırma sonuçlarına göre, özel okullarda çalışan öğretmenlerin, devlet okullarında çalışan öğretmenlere göre, okullarının çevrede kendilerine itibar kazandırması ve çalışma ortamının yeterliliği konularında daha olumlu yönde algıya sahip olduklarını tespit etmişlerdir (Karaköse, T., Kocabaş, İ., 2006, s. 12-13).

İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarına göre proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait algılarının incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları Çizelge’de verilmiştir.

**Çizelge 4.15:** Öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre Proje Yönetimi alt boyutundaki maddelerin incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları.

Proje Yönetimi							
Maddeler	Okul Türü	n	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	p	
							18
		Özel	86	246,19	21172,50		
		Toplam	398				
19	Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlar.	Devlet	312	187,28	58432,00	9604,000	,000
		Özel	86	243,83	20969,00		
		Toplam	398				
20	Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimde açık olur.	Devlet	312	184,30	57503,00	8675,000	,000
		Özel	86	254,63	21898,00		
		Toplam	398				
21	Tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba gösterir.	Devlet	312	185,03	57730,50	8902,500	,000
		Özel	86	251,98	21670,50		
		Toplam	398				
22	Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.	Devlet	312	185,16	57769,50	8902,500	,000
		Özel	86	251,53	21631,50		
		Toplam	398				
23	Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinden yenilikçi fikirler bekler.	Devlet	312	182,81	57035,50	8207,500	,000
		Özel	86	260,06	22365,50		
		Toplam	398				

**Çizelge 4.15:** Öğretmen algılarına göre ilköğretim müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre Proje Yönetimi alt boyutundaki maddelerin incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları (devamı).

24	Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışır.	Devlet	312	184,19	57467,50	8639,500	<b>,000</b>
		Özel	86	255,04	21933,50		
		Toplam	398				
25	Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.	Devlet	312	186,73	58261,00	9433,000	<b>,000</b>
		Özel	86	245,81	21140,00		
		Toplam	398				
26	Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.	Devlet	312	186,20	58095,00	9267,000	<b>,000</b>
		Özel	86	247,74	21306,00		
		Toplam	398				
27	Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.	Devlet	312	187,89	58620,50	9792,500	<b>,000</b>
		Özel	86	241,63	20780,50		
		Toplam	398				
28	Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.	Devlet	312	185,83	57980,00	9152,000	<b>,000</b>
		Özel	86	249,08	21421,00		
		Toplam	398				
29	Yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yapar.	Devlet	312	184,46	57553,00	8725,000	<b>,000</b>
		Özel	86	254,05	21848,00		
		Toplam	398				
30	Yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol eder.	Devlet	312	183,16	57145,50	8317,500	<b>,000</b>
		Özel	86	258,78	22255,50		
		Toplam	398				
31	Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.	Devlet	312	182,10	56814,50	7986,500	<b>,000</b>
		Özel	86	262,63	22586,50		
		Toplam	398				
32	Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir	Devlet	312	184,91	57692,50	8864,500	<b>,000</b>
		Özel	86	252,42	21708,50		
		Toplam	398				

Çizelge 4.15'deki analiz sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin; ilköğretim müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları okul türü değişkenine göre 'Proje Yönetimi' boyutundaki tüm maddelerde ( $p=,000$ ) anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Bu bulgulardan hareketle 'proje yönetimi' boyutunda özel okullarda çalışan öğretmenlerin, ilköğretim müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının;

kamu okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.2.2 Mesleki kıdem değişkenine ilişkin bulgular ve yorum

İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre algılarının ortalama ve sıra değerleri Çizelge 4.16’da verilmiştir.

**Çizelge 4.16:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre algıları.

Mesleki Kıdem	1 - 10 yıl				11 – 20 yıl				21 yıl ve üzeri				
	Boyut	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra
Girdi Yönetimi		194	3.44	0.97	4	156	3.39	0.95	4	48	3.21	0.98	4
Yenilik Stratejisi		194	3.67	0.91	3	156	3.53	0.87	3	48	3.47	1.01	3
Örgütsel Kültür ve Yapı		194	3.73	0.95	1	156	3.60	0.93	1	48	3.59	1.08	1
Proje Yönetimi		194	3.70	0.85	2	156	3.59	0.90	2	48	3.54	0.96	2
Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Toplam Ölçek		194	3.66	0.85		156	3.55	0.86		48	3.49	0.93	

Çizelge 4.16’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin İlkokul müdürlerinin “Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algıları” mesleki kıdem değişkenine göre incelendiğinde toplam ölçek puanındaki hem 1–10 yıl mesleki kıdeme sahip; hem 11–20 yıl; hem de 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme öğretmenlerin

görüşlerinin ( $\bar{X}$ =3.66, 3.55 ve 3.49-çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Bu bulgulardan hareketle araştırmaya katılan sırasıyla en çok 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin; ikinci sırada 11–20 yıl ve üçüncü sırada 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme öğretmenlerin, müdürlerini toplam ölçek puanlarındaki algılarına göre yeterli buldukları söylenebilir. Göl ve Bülbül (2012) ise çalışmalarında, farklı bir sonuca ulaşarak, 21-30 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yöneticilerini daha yeterli gördüğünü tespit etmişlerdir.

Yine Çizelge 4.16'daki, araştırmaya katılan öğretmenlerin İlkokul müdürlerinin “Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algıları” mesleki kıdem değişkenine göre görüşleri incelendiğinde en yüksek ortalamanın ‘çok katılıyorum düzeyinde “Örgütsel Kültür ve Yapı” ( $\bar{X}$ = 3.73, 3.60 ve 3.72) alt boyutunda olduğu, ikinci sırada ‘Proje Yönetimi’ boyutunda ( $\bar{X}$ = 3.70, 3.59 ve 3.54) ortalama, üçüncü sırada ‘Yenilik Stratejisi’ boyutunda ( $\bar{X}$ = 3.67, 3.53 ve 3.47) ortalamanın olduğu ve en düşük ortalamanın 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerde ‘orta derecede katılıyorum’ düzeyinde “Girdi Yönetimi” boyutunda ( $X$ = 3.21) ve 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerde ( $\bar{X}$ = 3.39) düzeyine karşılık gelirken; 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerde ( $\bar{X}$ = 3.44-çok katılıyorum) olduğu görülmektedir.

Bu bulgulardan hareketle araştırmaya katılan 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler ile 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin; müdürlerini 1-10 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algılarına göre ‘girdi yönetimi’ boyutunda daha az yeterli buldukları söylenebilir.

İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından girdi yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Çizelge 4.17’de verilmiştir.

**Çizelge 4.17:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından girdi yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait algıları.

	<b>Girdi Yönetimi</b>	<b>1 - 10 yıl</b>				<b>11 – 20 yıl</b>				<b>21 yıl ve üzeri</b>			
		<b>n</b>	$\bar{X}$	<b>Ss</b>	<b>Sıra</b>	<b>n</b>	$\bar{X}$	<b>Ss</b>	<b>Sıra</b>	<b>n</b>	$\bar{X}$	<b>Ss</b>	<b>Sıra</b>
1	Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	194	3,38	1,10	3	156	3,42	1,05	3	48	3,19	1,14	3
2	Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	194	3,29	1,15	4	156	3,29	1,09	4	48	3,04	1,13	4
3	Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır	194	3,29	1,18	5	156	3,08	1,19	5	48	2,90	1,22	5
4	Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.	194	3,60	1,13	2	156	3,62	1,13	1	48	3,56	1,20	1
5	Yenilik sürecinde kullanılacak araç ve gerecin teminini sağlar.	194	3,62	1,09	1	156	3,54	1,09	2	48	3,35	1,19	2

Çizelge 4.17’de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında 1-10 yıl arası mesleki kıdem grubundaki öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifade ‘girdi yönetimi’ boyutunda “Yenilik sürecinde kullanılacak araç ve gerecin teminini sağlar.” ( $\bar{X}$ =3.62-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerin ‘Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.’ ( $\bar{X}$ =3.62 ve 3.56-çok katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

1-10 yıl arası mesleki kıdem grubundaki öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda ikinci sırada “Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.” ( $\bar{X}$ =3.60-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmekte iken; 11-20 yıl arası grubundaki öğretmenlerin ikinci sırada ‘Yenilik sürecinde kullanılabilir araç ve gerecin teminini sağlar.’ ( $\bar{X}$ =3.54-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 21 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerin ( $\bar{X}$ =3.35-orta derecede katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tüm mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda üçüncü sırada “Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.” ( $\bar{X}$ = 3.38 ve M3,  $\bar{X}$ = 3.19-orta derecede katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; ( $\bar{X}$ =3.42-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Tüm mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda dördüncü sırada “Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.” ( $\bar{X}$ =3.29; M2,  $\bar{X}$ =3.29 ve  $\bar{X}$ =3.04-orta derecede katılıyorum ) düzeyine karşılık gelmektedir.

Tüm mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda en son sırada “Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır.” ( $\bar{X}$ =3.29;  $\bar{X}$ =3.08 ve  $\bar{X}$ =2.90-orta derecede katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından yenilik stratejisi boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Çizelge 4.18’ de verilmiştir.

**Çizelge 4.18:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından yenilik stratejisi boyutunda yer alan maddelere ait algıları.

	Mesleki Kıdem Yenilik Stratejisi	1 - 10 yıl				11 – 20 yıl				21 yıl ve üzeri			
		n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra
6	Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.	194	3,57	1,10	5	156	3,59	0,96	2	48	3,46	1,15	5
7	Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar	194	3,54	1,08	6	156	3,44	1,04	6	48	3,27	1,28	6
8	Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.	194	3,82	,99	1	156	3,60	1,00	1	48	3,56	1,07	2
9	Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.	194	3,71	1,07	3	156	3,53	1,01	4	48	3,58	1,09	1
10	Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.	194	3,77	1,03	2	156	3,55	,95	3	48	3,46	1,09	4
11	Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.	194	3,60	1,11	4	156	3,50	,99	5	48	3,50	1,15	3

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında 1-10 yıl ve 11-20 yıl arası mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifade ‘yenilik stratejisi’ boyutunda ‘Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.’ ( $\bar{X}$ =3.82 ve  $\bar{X}$ =3.60-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 21 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerin ‘Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.’ ( $\bar{X}$ =3.58-çok katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

1-10 yıl arası mesleki kıdem grubundaki ‘yenilik stratejisi’ boyutunda ikinci sırada “Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.” ( $\bar{X}$ =3.77-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmekte iken; 11-20 yıl arası grubundaki öğretmenlerin ikinci sırada ‘Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.’ ( $\bar{X}$ = 3.59-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 21 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerin ise ikinci sırada ‘Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.’ ( $\bar{X}$ = 3.36-çok katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

1-10 yıl arası mesleki kıdem grubundaki ‘yenilik stratejisi’ boyutunda üçüncü sırada “Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.” ( $\bar{X}$ = 3.71-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmekte iken; 11-20 yıl arası grubundaki öğretmenlerin üçüncü sırada ‘Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.’ ( $\bar{X}$ =3.55-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 21 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerin ise üçüncü sırada ‘Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.’( $\bar{X}$ =3.50-çok katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

1-10 yıl arası mesleki kıdem grubundaki ‘yenilik stratejisi’ boyutunda dördüncü sırada “Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.” ( $\bar{X}$ =3.60-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmekte iken; 11-20 yıl arası grubundaki öğretmenlerin üçüncü sırada ‘Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.’ ( $\bar{X}$ =3.55-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 21 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerin ise üçüncü sırada ‘Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.’ ( $\bar{X}$ =3.46-çok katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında 1-10 yıl arası ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin beşinci sırada katıldıkları ifade ‘yenilik stratejisi’ boyutunda ‘Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.’ ( $\bar{X}$ =3.57 ve  $\bar{X}$ =3.46-Çok Katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 11-20 yıl arası grubundaki öğretmenlerin beşinci sırada ‘Okula ve çevresine olumlu

katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.’ ( $\bar{X}=3.50$ -çok katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tüm mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda en son sırada ‘Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar.’ ( $\bar{X}=3.54$  ve  $\bar{X}=3.44$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmekte iken  $\bar{X}=3.27$ -orta derecede katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından örgütsel kültür ve yapı boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Çizelge 4.19’da verilmiştir.

**Çizelge 4.19:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından örgütsel kültür ve yapı boyutunda yer alan maddelere ait algıları.

	Mesleki Kıdem	1 - 10 yıl				11 – 20 yıl				21 yıl ve üzeri			
		n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra
12	Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.	194	3,75	1,02	3	156	3,62	0,95	3	48	3,60	1,11	3
13	Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.	194	3,70	1,05	5	156	3,56	1,06	5	48	3,56	1,15	4
14	Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder	194	3,62	1,08	6	156	3,54	1,04	6	48	3,50	1,17	5

**Çizelge 4.19:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından örgütsel kültür ve yapı boyutunda yer alan maddelere ait algıları (devamı).

15	Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.	194	3,80	1,01	1	156	3,65	1,00	2	48	3,75	1,10	1
16	Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.	194	3,77	1,03	2	156	3,67	0,99	1	48	3,65	1,14	2
17	Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.	194	3,71	1,13	4	156	3,60	1,01	4	48	3,50	1,24	6

Çizelge 4.19’da görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında 1-10 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifade ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda ‘Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.’ ( $\bar{X}=3.80$  ve  $\bar{X}=3.75$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 11-20 yıl arası grubundaki öğretmenlerin ilk sırada katıldıkları ifadenin ‘Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.’ ( $\bar{X}=3.67$ -çok katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.19’da görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında 1-10 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin ikinci sırada katıldıkları ifade ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda ‘Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.’ ( $\bar{X}=3.77$  ve  $\bar{X}=3.65$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 11-20 yıl arası grubundaki öğretmenlerin ikinci sırada katıldıkları ifadenin ‘Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.’ ( $\bar{X}=3.65$ -çok katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tüm mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda üçüncü sırada “Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.” ( $\bar{X}=3.75$ ;  $\bar{X}=3.62$  ve  $\bar{X}=3.60$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmekte olduğu görülmektedir.

Katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında 1-10 yıl ve 11- 20 yıl arası mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin dördüncü sırada katıldıkları ifade ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda ‘Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.’ ( $\bar{X}=3,71$  ve  $\bar{X}=3,60$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 21 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerin dördüncü sırada katıldıkları ifadenin ‘Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.’ ( $\bar{X}=3.56$ -çok katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında 1-10 yıl ve 11- 20 yıl arası mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin beşinci sırada katıldıkları ifade ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda ‘Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.’ ( $\bar{X}=3.70$  ve  $\bar{X}=3.56$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 21 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerin beşinci sırada katıldıkları ifadenin ‘Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.’ ( $\bar{X}=3.50$ -çok katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında 1-10 yıl ve 11- 20 yıl arası mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin en son sırada katıldıkları ifade ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda ‘Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.’ ( $\bar{X}=3.62$  ve  $\bar{X}=3.54$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 21 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerin en son sırada katıldıkları ifadenin yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.’ ( $\bar{X}=3.50$ -çok katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait algılarının ortalama ve sıra değerleri Çizelge 4.20’de verilmiştir.

**Çizelge 4.20:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait algıları.

	Mesleki Kıdem Proje Yönetimi	1 - 10 yıl				11 – 20 yıl				21 yıl ve üzeri			
		n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra
18	Karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimser.	194	3,75	0,96	7	156	3,49	1,01	15	48	3,52	0,99	9
19	Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlar.	194	3,73	0,90	8	156	3,60	1,05	7	48	3,40	1,01	14
20	Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimde açık olur.	194	3,79	0,92	3	156	3,63	0,93	5	48	3,58	1,07	7
21	Tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba gösterir.	194	3,65	1,02	11	156	3,60	1,03	8	48	3,60	1,18	5
22	Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.	194	3,54	,97	12	156	3,53	1,04	13	48	3,48	1,07	13
23	Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinin fikirleri bekler.	194	3,90	2,33	1	156	3,60	,99	10	48	3,52	1,09	11
24	Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelinin inandırmaya çalışır.	194	3,59	1,04	13	156	3,54	1,06	11	48	3,29	1,20	15
25	Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.	194	3,78	1,00	5	156	+3,69	,97	1	48	3,50	1,07	12
26	Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.	194	3,80	1,02	2	156	3,69	,98	2	48	3,58	1,11	8

**Çizelge 4.20:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından proje yönetimi boyutunda yer alan maddelere ait algıları (devamı).

27	Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.	194	3,76	1,01	6	156	3,68	,99	3	48	3,63	1,04	3
28	Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.	194	3,51	1,02	15	156	3,54	,95	12	48	3,58	1,03	6
29	Yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yapar.	194	3,70	1,02	10	156	3,64	1,02	4	48	3,60	1,01	4
30	Yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol eder.	194	3,71	,98	9	156	3,60	1,01	9	48	3,65	1,04	2
31	Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.	194	3,79	1,00	4	156	3,62	1,04	6	48	3,65	1,02	1
32	Yenilik projelerimizin etkinliğini ölçmek için ölçütler geliştirir	194	3,52	1,02	14	156	3,51	1,02	14	48	3,52	1,03	10

Çizelge 4.20 'de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında 1-10 yıl arası mesleki kıdem grubundaki öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifade 'proje yönetimi' boyutunda "Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinin yenilikçi fikirler bekler." ( $\bar{X}$ =3.90-Çok Katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 11-20 yıl arası öğretmenlerin en fazla katıldıkları ifade 'Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.' ( $\bar{X}$ =3.69-çok katılıyorum) iken; 21 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerin 'Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.' ( $\bar{X}$ =3.65-çok katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında 1-10 yıl ve 11- 20 yıl arası mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin ikinci sırada katıldıkları ifade 'proje yönetimi' boyutunda 'Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.' ( $\bar{X}$ =3.80 ve  $\bar{X}$ =3.69-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 21 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerin ikinci sırada katıldıkları ifadenin 'Yenilik sürecinde

görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol eder.’ ( $\bar{X}$ =3.65- çok katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.20’de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında 1-10 yıl arası mesleki kıdem grubundaki öğretmenlerin üçüncü sırada katıldıkları ifade ‘proje yönetimi’ boyutunda “Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimimde açık olur.” ( $\bar{X}$ =3.79-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri gruplarındaki öğretmenlerin üçüncü sırada katıldıkları ifade ‘Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.’ ( $\bar{X}$ =3.68 ve  $\bar{X}$ =3.63-çok katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.20’de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında 1-10 yıl arası mesleki kıdem grubundaki öğretmenlerin on üçüncü sırada katıldıkları ifade ‘proje yönetimi’ boyutunda “Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personeli inandırmaya çalışır.” ( $\bar{X}$ =3.59-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 11-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri gruplarındaki öğretmenlerin on üçüncü sırada katıldıkları ifade ‘Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.’ ( $\bar{X}$ =3.53 ve M3,  $\bar{X}$ =3.48-çok katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında 1-10 yıl ve 11- 20 yıl arası mesleki kıdem gruplarındaki öğretmenlerin on dördüncü sırada katıldıkları ifade ‘proje yönetimi’ boyutunda ‘Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.’ ( $\bar{X}$ =3.52 ve  $\bar{X}$ =3.51-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 21 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerin on dördüncü sırada katıldıkları ifadenin ‘Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlar.’ ( $\bar{X}$ =3.40-çok katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.20’de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında 1-10 yıl arası mesleki kıdem grubundaki öğretmenlerin en son sırada katıldıkları ifade ‘proje yönetimi’ boyutunda “Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.” ( $\bar{X}$ =3.51-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; 11-20 yıl arası öğretmenlerin en son sırada katıldıkları ifade ‘Karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimser.’( $\bar{X}$ =3.49-çok katılıyorum) iken; 21 yıl ve üzeri grubundaki öğretmenlerin ‘Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri

döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışır.’ ( $\bar{X}=3.29$ -orta derecede katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından algılarının incelendiği Kruskal Wallis testi sonuçları Çizelge 4.21’de verilmiştir.

**Çizelge 4.21:** İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından algılarının incelendiği Kruskal Wallis testi sonuçları.

Yenilik Yönetimi	Mesleki Kıdem	n	Sıralar Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	p
Girdi Yönetimi	1-10 Yıl	194	205,29	2	2,165	,339
	11-20 Yıl	156	198,86			
	21 Yıl ve Üzeri	48	178,19			
	Toplam	398				
Yenilik Stratejisi	1-10 Yıl	194	210,58	2	3,558	,169
	11-20 Yıl	156	189,46			
	21 Yıl ve Üzeri	48	187,35			
	Toplam	398				
Örgütsel Kültür ve Yapı	1-10 Yıl	194	207,07	2	1,754	,416
	11-20 Yıl	156	191,04			
	21 Yıl ve Üzeri	48	196,38			
	Toplam	398				
Proje Yönetimi	1-10 Yıl	194	206,93	2	1,686	,430
	11-20 Yıl	156	193,79			
	21 Yıl ve Üzeri	48	188,02			
	Toplam	398				
Toplam Ölçek	1-10 Yıl	194	206,86	2	1,706	,426
	11-20 Yıl	156	194,25			
	21 Yıl ve Üzeri	48	186,82			
	Toplam	398				

Çizelge 4.21’deki analiz sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin; ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları toplam ölçek puanında ( $X^2=1.706$ ;  $p=,426$ ) mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir.

Alan yazına göre Göl ve Bülbül (2012, s. 104-105) çalışmalarına göre de bu araştırmaya benzer bir şekilde kişisel değişkenlerden mesleki kıdeme göre öğretmen algılarında anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir. Ancak, Göl ve Bülbül çalışmalarında, 21-30 yıl kıdemi olan öğretmenlerin yöneticilerini daha yeterli gördüğünü tespit etmiştir.

Bülbül'ün (2012b) çalışması da bu çalışmaya benzer bir şekilde ve Ömür (2014) Lise yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin ve Boydak Ozan ve Karabatak (2013) ise yöneticilerin yenilik yönetimine yönelik tutumlarının, kıdem değişkenine göre farklılaşmadığını belirlemiştir.

#### 4.2.3 Branş değişkenine ilişkin bulgular ve yorum

İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmenlerin branş değişkeni açısından algılarının ortalama ve sıra değerleri Çizelge 4.22' de verilmiştir.

**Çizelge 4.22:** Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre İlkokul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algıları

Branş	Sınıf Öğretmeni				Diğer Branşlar			
	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	SS	Sıra
Girdi Yönetimi	301	3.34	.98	4	97	3.54	.89	4
Yenilik Stratejisi	301	3.54	.88	3	97	3.77	.99	1
Örgütsel Kültür ve Yapı	301	3.66	.92	1	97	3.68	1.08	2
Proje Yönetimi	301	3.64	.86	2	97	3.65	.97	3
Toplam Ölçek	301	3.58	.83		97	3.66	.91	

Çizelge 4.22'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin İlkokul müdürlerinin “Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algıları” branş değişkenine göre incelendiğinde toplam ölçek puanındaki hem sınıf öğretmenleri hem de diğer branşlardaki öğretmenlerin algılarının ( $\bar{X}$ =3,58 ve 3,66-çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Bu bulgulardan hareketle araştırmaya katılan diğer branşlardaki öğretmenlerin, müdürlerini sınıf öğretmenlerinin toplam ölçek puanlarındaki ve tüm boyutlardaki algılarına göre daha yeterli buldukları söylenebilir.

Çizelge 4.22'deki, araştırmaya göre sınıf öğretmenlerinin görüşleri incelendiğinde en yüksek ortalamanın 'çok katılıyorum düzeyinde "Örgütsel Kültür ve Yapı" ( $\bar{X}$ = 3.66) düzeyine karşılık gelirken; diğer branşlardaki öğretmenlerin algılarına göre ise yine 'çok katılıyorum' düzeyinde ancak 'Yenilik stratejisi' alt boyutunda olduğu ( $\bar{X}$ =3.77) tespit edilmiştir.

Çizelge 4.22'deki, araştırmaya göre sınıf öğretmenlerinin görüşleri incelendiğinde ikinci sırada 'proje yönetimi' boyutu ( $\bar{X}$ =3.64-çok katılıyorum) yer alırken; diğer branştaki öğretmen algılarına göre ise 'Örgütsel Kültür ve Yapı' ( $\bar{X}$ =3.68-çok katılıyorum) olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.22'deki, araştırmaya göre sınıf öğretmenlerinin görüşleri incelendiğinde üçüncü sırada 'yenilik stratejisi' boyutu ( $\bar{X}$ = 3.54-çok katılıyorum) yer alırken; diğer branştaki öğretmen algılarına göre ise 'proje yönetimi' ( $\bar{X}$ =3.65-çok katılıyorum) olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.22'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin İlkokul müdürlerinin "Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algıları" branş değişkenine göre incelendiğinde en son sırada hem sınıf öğretmenleri hem de diğer branşlardaki öğretmenlerin algılarının 'girdi yönetimi' boyutunda olduğu görülmektedir, ancak; sınıf öğretmenlerinin müdürlerine yönelik 'girdi yönetimi' algıları ( $\bar{X}$ =3,34-orta derecede katılıyorum düzeyine karşılık gelirken; diğer branşlardaki öğretmenlerin algılarının ise 3,54 - çok katılıyorum) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.23' te Öğretmenlerin Algılarına Göre Branş Değişkeni açısından Girdi Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri yer almaktadır.

**Çizelge 4.23:** Öğretmenlerin Algılarına Göre Branş Değişkeni açısından Girdi Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

	Branş	Sınıf Öğretmeni				Diğer Branşlar			
	Girdi Yönetimi	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra
1	Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	301	3,36	1,10	3	97	3,42	1,05	3
2	Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	301	3,24	1,12	4	97	3,34	1,13	5
3	Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır	301	3,10	1,19	5	97	3,36	1,19	4
4	Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.	301	3,54	1,17	1	97	3,78	1,02	2
5	Yenilik sürecinde kullanılabilir araç ve gerecin teminini sağlar.	301	3,48		2	97	3,79	1,06	1

Çizelge 4.23’de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında sınıf öğretmenlerinin ‘girdi yönetimi’ boyutunda algılarının ilk sırada ‘Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.’ ( $\bar{X}$ =3,54-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘Girdi Yönetimi’ boyutunda ilk sıradaki algıları ise ‘Yenilik sürecinde kullanılabilir araç ve gerecin teminini sağlar.’ ( $\bar{X}$ =3.79-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin ‘girdi yönetimi’ boyutunda algılarının ikinci sırada ‘Yenilik sürecinde kullanılacak araç ve gerecin teminini sağlar.’ ( $\bar{X}=3,48$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘Girdi Yönetimi’ boyutunda ikinci sıradaki algıları ise ‘Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.’ ( $\bar{X}=3,78$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Hem sınıf öğretmenleri hem de diğer branşlardaki öğretmenlerin algılarının ‘girdi yönetimi’ boyutunda üçüncü sırada ‘Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.’ ( $\bar{X}=3,36$ -orta derecede katılıyorum ve  $\bar{X}=3,42$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin ‘girdi yönetimi’ boyutunda algılarının dördüncü sırada ‘Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.’ ( $\bar{X}=3,24$ -orta derecede katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘Girdi Yönetimi’ boyutunda dördüncü sıradaki algıları ise ‘Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır’ ( $\bar{X}=3,36$ -orta derecede katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin ‘girdi yönetimi’ boyutunda algılarının en son sırada ‘Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır’ ( $\bar{X}=3,10$ -orta derecede katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘Girdi Yönetimi’ boyutunda en son sıradaki algıları ise ‘Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.’ ( $\bar{X}=3,34$ -orta derecede katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Çizelge 4.24’de Öğretmenlerin Algılarına Göre Branş Değişkeni açısından Yenilik Stratejisi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri yer almaktadır.

**Çizelge 4.24:** Öğretmenlerin Algılarına Göre Branş Değişkeni açısından Yenilik Stratejisi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

	Branş	Sınıf Öğretmeni				Diğer Branşlar			
		Yenilik Stratejisi	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss
6	Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.	301	3,54	0,98	4	97	3,64	1,23	6
7	Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar	301	3,40	1,07	6	97	3,68	1,15	5
8	Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.	301	3,64	1,00	1	97	3,89	1,02	2
9	Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.	301	3,57	1,01	2	97	3,78	1,16	3
10	Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.	301	3,56	0,97	3	97	3,91	1,12	1
11	Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.	301	3,50	1,01	5	97	3,70	1,23	4

Çizelge 4.24’de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında sınıf öğretmenlerinin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda algılarının ilk sırada ‘Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.’ ( $\bar{X}$ =3,64-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda ilk sıradaki algıları ise ‘Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik

vizyonunun olması için çalışır.’ ( $\bar{X}=3,91$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda algılarının ikinci sırada ‘Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.’ ( $\bar{X}=3,57$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda ikinci sıradaki algıları ise ‘Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.’ ( $\bar{X}=3,89$  -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda algılarının üçüncü sırada ‘Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.’ ( $\bar{X}=3,56$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda üçüncü sıradaki algıları ise ‘Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.’ ( $\bar{X}= 3,78$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda algılarının dördüncü sırada ‘Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.’ ( $\bar{X}=3,54$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda dördüncü sıradaki algıları ise ‘Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.’ ( $\bar{X}=3,70$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda algılarının beşinci sırada ‘Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.’ ( $\bar{X}=3,50$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda beşinci sıradaki algıları ise ‘Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar’ ( $\bar{X}= 3,68$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda algılarının en son sırada ‘Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar.’ ( $\bar{X}=3,40$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda en son sıradaki algıları ise ‘Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim,

seminer vb.) katılmasını sağlar.’ ( $\bar{X}=3,64$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Çizelge 4.25’de Öğretmenlerin Algılarına Göre Branş Değişkeni açısından Örgütsel Kültür ve Yapı Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri yer almaktadır.

**Çizelge 4.25:** Öğretmenlerin Algılarına Göre Branş Değişkeni açısından Örgütsel Kültür ve Yapı Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

	<b>Branş</b>	<b>Sınıf Öğretmeni</b>				<b>Diğer Branşlar</b>			
	<b>Örgütsel Kültür ve Yapı</b>	<b>n</b>	$\bar{X}$	<b>Ss</b>	<b>Sıra</b>	<b>n</b>	$\bar{X}$	<b>Ss</b>	<b>Sıra</b>
12	Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.	301	3,67	,96	3	97	3,73	1,13	1
13	Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.	301	3,60	1,05	6	97	3,72	1,12	2
14	Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder	301	3,60	1,03	5	97	3,49	1,18	6
15	Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.	301	3,74	,96	1	97	3,71	1,17	3
16	Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.	301	3,72	,97	2	97	3,70	1,20	4
17	Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.	301	3,62	1,04	4	97	3,70	1,27	5

Çizelge 4.25’de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında sınıf öğretmenlerinin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda algılarının ilk sırada ‘Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.’ ( $\bar{X}= 3,74$ -çok

katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; diğer branş öğretmenlerinin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda ilk sıradaki algıları ise ‘Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.’ ( $\bar{X}=3,73$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda algılarının ikinci sırada ‘Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.’ ( $\bar{X}= 3,72$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; diğer branş öğretmenlerinin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda ikinci sıradaki algıları ise ‘Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.’ ( $\bar{X}= 3,72$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda algılarının üçüncü sırada ‘Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.’ ( $\bar{X}=3,67$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda üçüncü sıradaki algıları ise ‘Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.’ ( $\bar{X}=3,71$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda algılarının dördüncü sırada ‘Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.’ ( $\bar{X}=3,62$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; diğer branş öğretmenlerinin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda dördüncü sıradaki algıları ise ‘Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.’ ( $\bar{X}=3,70$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda algılarının beşinci sırada ‘Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.’ ( $\bar{X}=3,60$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda beşinci sıradaki algıları ise ‘Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.’ ( $\bar{X}=3,70$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda algılarının en son sırada ‘Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.’ ( $\bar{X}=3,60$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda en son sıradaki algıları ise ‘Okulda yenilikçi

bireyleri açıkça takdir eder.’  $\bar{X}$ = 3,49-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Çizelge 4.26’da Öğretmenlerin Algılarına Göre Branş Değişkeni açısından Proje Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri yer almaktadır.

**Çizelge 4.26:** Öğretmenlerin Algılarına Göre Branş Değişkeni açısından Proje Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

	Branş	Sınıf Öğretmeni				Diğer Branşlar			
		n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra
18	Karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimser.	301	3,63	0,97	7	97	3,59	1,11	11
19	Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlar.	301	3,63	0,88	6	97	3,65	1,06	9
20	Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimimde açık olur.	301	3,68	0,98	8	97	3,78	1,01	3
21	Tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba gösterir.	301	3,63	1,01	11	97	3,62	1,15	10
22	Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.	301	3,55	0,95	13	97	3,43	1,08	15
23	Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinden yenilikçi fikirler bekler.	301	3,75	1,97	1	97	3,71	1,15	7
24	Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personeli inandırmaya çalışır.	301	3,53	1,01	14	97	3,57	1,10	12
25	Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.	301	3,68	0,97	5	97	3,81	1,10	1
26	Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.	301	3,71	0,97	2	97	3,79	1,17	2
27	Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.	301	3,71	0,94	4	97	3,73	1,12	6
28	Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.	301	3,56	0,99	12	97	3,45	1,11	13
29	Yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yapar.	301	3,63	0,98	9	97	3,75	1,10	5
30	Yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol eder.	301	3,63	0,99	10	97	3,75	1,05	4
31	Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.	301	3,71	0,97	3	97	3,70	1,13	8
32	Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir	301	3,53	1,03	15	97	3,45	1,17	14

Çizelge 4.26’da görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında sınıf öğretmenlerinin ‘proje yönetimi’ boyutunda algılarının ilk sırada ‘Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinden yenilikçi fikirler bekler.’ ( $\bar{X}=3,75$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘proje yönetimi’ boyutunda ilk sıradaki algıları ise ‘Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.’ ( $\bar{X}=3,81$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Hem sınıf hem de diğer branşlardaki öğretmenlerin ‘proje yönetimi’ boyutunda algılarının ikinci sırada ‘Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.’ ( $\bar{X}=3,71$  ve  $3,79$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin ‘proje yönetimi’ boyutunda algılarının üçüncü sırada ‘Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.’ ( $\bar{X}=3,71$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘proje yönetimi’ boyutunda üçüncü sıradaki algıları ise ‘Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimimde açık olur.’ ( $\bar{X}=3,78$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin ‘proje yönetimi’ boyutunda algılarının on üçüncü sırada ‘Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.’ ( $\bar{X}=3,55$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘proje yönetimi’ boyutunda on üçüncü sıradaki algıları ise ‘Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.’ ( $\bar{X}=3,45$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin ‘proje yönetimi’ boyutunda algılarının on dördüncü sırada ‘Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışır.’ ( $\bar{X}=3,53$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘proje yönetimi’ boyutunda on dördüncü sıradaki algıları ise ‘Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.’ ( $\bar{X}=3,45$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Sınıf öğretmenlerinin ‘proje yönetimi’ boyutunda algılarının en son sırada ‘Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.’ ( $\bar{X}=3,53$ -çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken diğer branş öğretmenlerinin ‘proje yönetimi’ boyutunda en son sıradaki algıları ise ‘Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.’ ( $\bar{X}=3,43$  – çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelmektedir.

Çizelge 4.27’de Öğretmen algılarına göre ilkököl müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin branş değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır.

**Çizelge 4.27:** Öğretmen algılarına göre ilkököl müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin branş değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları

Yenilik Yönetimi		n	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	p
Girdi Yönetimi	Sınıf	301	193,80	58332,50	12881,500	,080
	Diğer	97	217,20	21068,50		
	Toplam	398				
Yenilik Stratejisi	Sınıf	301	190,68	57395,00	11944,000	<b>,007</b>
	Diğer	97	226,87	22006,00		
	Toplam	398				
Örgütsel Kültür Ve Yapı	Sınıf	301	197,34	59399,50	13948,500	,505
	Diğer	97	206,20	20001,50		
	Toplam	398				
Proje Yönetimi	Sınıf	301	197,71	59511,50	14060,500	,584
	Diğer	97	205,05	19889,50		
	Toplam	398				
Toplam	Sınıf	301	195,40	58816,50	13365,500	,210
	Diğer	97	212,21	20584,50		
	Toplam	398				

Çizelge 4.27’deki analiz sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin; ilkököl müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları toplam ölçek puanında (U=13365,500 p=,210) branş değişkenine göre anlamlı fark göstermediği görülmektedir.

Çizelge 4.27’deki analiz sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin; ilkököl müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarına göre ‘yenilik stratejisi’ boyutunda (U=11944,000, p=,007) anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle, diğer branş sahibi öğretmenlerin algılarının, ilkököl müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları yenilik stratejisi boyutunda, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yenilik yönetimi ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin puanlar branş değişkenine göre incelendiğinde girdi yönetimi’ boyutunda (U=12881,500, p= ,080), ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda (U=13948,500, p=,505) ve ‘proje yönetimi’ boyutunda (U=14060,500, p=,584) anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir.

Alan yazına göre Göl ve Bülbül (2012, s. 105) göre öğretmen algıları branş değişkenine göre farklılık göstermemektedir ancak ortalamalar dikkate alındığında

sınıf öğretmenleri yöneticilerini yenilik yönetimi konusunda diğer branşlara göre daha yeterli görmektedirler.

Ömür (2014) çalışmasında lise yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerine yönelik öğretmen görüşlerini branş değişkenine göre Yenilik Yönetimi Yeterlikleri Toplam puanlarında ve ‘yenilik stratejisi’ ve ‘girdi yönetimi’ alt boyutlarındaki puanlarında farklılık tespit etmiştir. Ömür (2014)’ün çalışmasına göre liselerde görev yapan meslek dersi öğretmenlerinin diğer branşlardaki öğretmenlere göre yöneticilerini daha düşük düzeyde yeterli gördüklerini tespit etmiştir.

#### 4.2.4 Cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular ve yorum

Çizelge 4.28’de Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre İlkokul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algıları yer almaktadır.

**Çizelge 4.28:** Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre İlkokul Müdürlerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algıları

Boyut	Kadın				Erkek			
	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	SS	Sıra
Girdi Yönetimi	291	3,36	0,96	4	107	3,47	0,96	4
Yenilik Stratejisi	291	3,61	0,91	3	107	3,54	0,91	3
Örgütsel Kültür ve Yapı	291	3,64	0,95	1	107	3,72	0,98	1
Proje Yönetimi	291	3,62	0,87	2	107	3,70	0,92	2
Cinsiyet Değişkenine Göre Toplam Ölçek	291	3,58	0,84		107	3,64	0,86	

Çizelge 4.28’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin İlkokul müdürlerinin “Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algıları” cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde toplam ölçek puanındaki hem kadın hem de erkek öğretmenlerin görüşlerinin ( $\bar{X}$ =3.58 ve 3.64-çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Çizelge 4.28’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin İlkokul müdürlerinin “Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Algıları” cinsiyet değişkenine

göre incelendiğinde yenilik stratejisi boyutunda erkek öğretmenlerin algılarının kadın öğretmenlerin algılarına göre daha düşük olduğu belirlenmiştir ( $\bar{X}$ =3.54 ve 3.61-çok katılıyorum).

Bu bulgulardan hareketle araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin, müdürlerini yenilik stratejisi boyutu dışında kalan diğer alt boyutlarda ve toplam ölçek puanlarında erkek öğretmenlerin algılarına göre daha az yeterli buldukları söylenebilir.

Bu çalışmada cinsiyet değişkeni açısından bulunan sonuçlara benzerlik gösterecek şekilde; orta okullarda görev yapan branş öğretmenlerinin, örgütsel adalet boyutları ile okuldaki şiddet algıları arasında olumsuz ve düşük düzeyli ilişkilerin görüldüğünü tespit ettikleri araştırmalarında, erkek öğretmenlerin "örgütsel adalet algılarının, kadın öğretmenlerden daha fazla ve daha pozitif olduğunu ortaya koymuşlardır (Koç, M., Akçay, C., ve Akyol, B. ,2016, s. 105-113).

Bu bağlamda, Türkiye'de okul yöneticilerinin çoğunun erkek olduğu düşünüldüğünde, erkek öğretmenlerin aynı cinsiyetteki yöneticilerine yönelik daha olumlu algılamalar geliştirebildiklerini ifade etmişlerdir (Koç, M., Akçay, C., ve Akyol, B. ,2016, s. 109).

Çizelge 4.28'deki, araştırmaya katılan hem kadın hem de erkek öğretmenlerin, görüşleri incelendiğinde en yüksek ortalamanın 'çok katılıyorum düzeyinde "Örgütsel Kültür ve Yapı" ( $\bar{X}$ = 3.64 ve 3.72) alt boyutunda olduğu, ikinci sırada 'Proje Yönetimi' boyutunda ( $\bar{X}$ = 3.62 ve 3.70) ortalama, üçüncü sırada 'Yenilik Stratejisi' boyutunda ( $\bar{X}$ = 3.61 ve 3.54) ortalamanın olduğu ve en düşük ortalamanın kadınlarda 'orta derecede katılıyorum' düzeyinde "Girdi Yönetimi" boyutunda ( $\bar{X}$ =3.36) düzeyine karşılık gelirken; erkeklerde ( $\bar{X}$ =3.47-çok katılıyorum) olduğu görülmektedir.

Bu bulgulardan hareketle araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin, müdürlerini girdi yönetimi boyutunda erkek öğretmenlerin algılarına göre daha az yeterli buldukları söylenebilir.

Çizelge 4.29'da Öğretmenlerin Algılarına Göre Cinsiyet Değişkeni açısından Girdi Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri yer almaktadır.

**Çizelge 4.29:** Öğretmenlerin Algılarına Göre Cinsiyet Değişkeni açısından Girdi Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

	Cinsiyet	Kadın				Erkek			
	Girdi Yönetimi	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra
1	Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	291	3,33	1,07	3	107	3,48	1,13	3
2	Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.	291	3,23	1,11	4	107	3,35	1,15	4
3	Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır	291	3,18	1,19	5	107	3,12	1,22	5
4	Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.	291	3,54	1,14	1	107	3,79	1,12	1
5	Yenilik sürecinde kullanılacak araç ve gerecin teminini sağlar.	291	3,53	1,08	2	107	3,64	1,16	2

Çizelge 4.29 'da görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında kadın hem de erkek öğretmenlerin 'girdi yönetimi' boyutunda en fazla "Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder." ( $\bar{X}$ =3,54 ve 3,79-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda ikinci sırada "Yenilik sürecinde kullanılacak araç ve gerecin teminini sağlar." ( $\bar{X}$ = 3,53 ve 3,64-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda üçüncü sırada "Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik

çalışmaları için destek bulmaya çalışır.” ( $\bar{X}$ =3,33-orta derecede katılıyorum ve 3,48 - çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda dördüncü sırada “Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.” ( $\bar{X}$ = 3,23 ve 3,35-orta derecede katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin öğretmenlerin girdi yönetimi boyutunda en son sırada “Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır.” ( $\bar{X}$ =3.18 ve 3.12-orta derecede katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Çizelge 4.30’da Öğretmenlerin Algılarına Göre Cinsiyet Değişkeni açısından Yenilik Stratejisi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri yer almaktadır.

**Çizelge 4.30:** Öğretmenlerin Algılarına Göre Cinsiyet Değişkeni açısından Yenilik Stratejisi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

	Cinsiyet	Kadın				Erkek			
		n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra
6	Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.	291	3,55	1,01	5	107	3,62	1,14	3
7	Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar	291	3,50	1,08	6	107	3,38	1,14	6
8	Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.	291	3,73	,99	1	107	3,64	1,06	1
9	Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.	291	3,64	1,03	3	107	3,58	1,10	4
10	Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.	291	3,65	1,01	2	107	3,63	1,04	2
11	Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.	291	3,60	1,03	4	107	3,41	1,15	5

Çizelge 4.30’da görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında kadın hem de erkek öğretmenlerin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda en fazla “Eğitim

alanındaki yeni gelişmeleri izler.” ( $\bar{X}$ =3,73 ve 3,64-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin öğretmenlerin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda ikinci sırada “Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.” ( $\bar{X}$ =3,65 ve 3,63-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Kadın öğretmenlerin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda üçüncü sırada “Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.” ( $\bar{X}$ =3,64-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; erkek öğretmenlerin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda üçüncü sırada ‘Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.’ ( $\bar{X}$ =3,62-çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Kadın öğretmenlerin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda dördüncü sırada “Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.” ( $\bar{X}$ =3,60-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; erkek öğretmenlerin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda dördüncü sırada ‘Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.’ ( $\bar{X}$ =3,58-çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Kadın öğretmenlerin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda beşinci sırada “Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.” ( $\bar{X}$ =3,55-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; erkek öğretmenlerin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda beşinci sırada ‘Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.’ ( $\bar{X}$ =3,41-çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin öğretmenlerin ‘yenilik stratejisi’ boyutunda en son sırada “Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlar” ( $\bar{X}$ =3,50 ve 3,38-orta derecede katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Çizelge 4.31’de Öğretmenlerin Algılarına Göre Cinsiyet Değişkeni açısından Örgütsel Kültür ve Yapı Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri yer almaktadır.

**Çizelge 4.31:** Öğretmenlerin Algılarına Göre Cinsiyet Değişkeni açısından Örgütsel Kültür ve Yapı Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri

	Cinsiyet	Kadın				Erkek			
		n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra
12	Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.	291	3,66	,99	3	107	3,76	1,05	3
13	Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.	291	3,61	1,05	5	107	3,67	1,11	5
14	Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder	291	3,53	1,05	6	107	3,68	1,12	4
15	Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.	291	3,69	1,00	1	107	3,84	1,05	1
16	Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.	291	3,69	1,01	2	107	3,79	1,07	2
17	Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.	291	3,66	1,09	4	107	3,60	1,14	6

Çizelge 4.31’de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri temel alındığında kadın hem de erkek öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda en fazla “Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.” ( $\bar{X}$ =3,69 ve 3,84 - çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda ikinci sırada “Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.” ( $\bar{X}$ =3,69 ve 3,79 - çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda üçüncü sırada “Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.” ( $\bar{X}$ =3,66 ve 3,76-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Kadın öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda dördüncü sırada “Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.” ( $\bar{X}$ = 3,66-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; erkek öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda dördüncü sırada ‘Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.’ ( $\bar{X}$ =3,68-çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda beşinci sırada “Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.” ( $\bar{X}$ =3,61 ve 3,3867-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Kadın öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda en son sırada “Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.” ( $\bar{X}$ =3,53-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; erkek öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda en son sırada ‘Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.’ ( $\bar{X}$ =3,60-çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Çizelge 4.32’de Öğretmenlerin Algılarına Göre Cinsiyet Değişkeni açısından Proje Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri yer almaktadır.

**Çizelge 4.32: Öğretmenlerin Algılarına Göre Cinsiyet Değişkeni açısından Proje Yönetimi Boyutunda Yer Alan Maddelere Ait Algılarının Ortalama ve Sıra Değerleri**

	Cinsiyet	Kadın				Erkek			
		n	$\bar{X}$	Ss	Sıra	n	$\bar{X}$	Ss	Sıra
18	Proje Yönetimi	291	3,62	,98	10	107	3,63	1,08	11
19	Karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimser.	291	3,63	,92	9	107	3,64	,94	9
20	Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlar.	291	3,67	,99	6	107	3,80	,96	3
21	Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimimde açık olur.	291	3,60	1,00	11	107	3,68	1,17	8
22	Tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba gösterir.	291	3,53	,94	12	107	3,50	1,09	15
23	Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.	291	3,64	1,01	8	107	4,01	3,05	1
24	Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinden yenilikçi fikirler bekler.	291	3,52	1,01	14	107	3,58	1,10	12
25	Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışır.	291	3,69	,98	3	107	3,78	1,07	5
26	Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.	291	3,68	,98	4	107	3,86	1,11	2
27	Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.	291	3,69	,96	2	107	3,78	1,04	4
28	Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.	291	3,52	,98	13	107	3,57	1,13	13
29	Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.	291	3,67	,97	5	107	3,64	1,11	10
30	Yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yapar.	291	3,64	,99	7	107	3,71	1,06	6
31	Yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol eder.	291	3,70	1,00	1	107	3,71	1,06	7
32	Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.	291	3,51	1,05	15	107	3,53	1,11	14

Çizelge 4.32’de görüldüğü gibi, katılımcıların tümünün görüşleri incelendiğinde kadın öğretmenlerin ‘proje yönetimi’ boyutunda ilk sırada “Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.” ( $\bar{X}$ =

3,70-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; erkek öğretmenlerin “proje yönetimi’ boyutunda ilk sırada ‘Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinde yenilikçi fikirler bekler.’ ( $\bar{X}$ =4,01-çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Kadın öğretmenlerin ‘proje yönetimi’ boyutunda ikinci sırada “Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.” ( $\bar{X}$ = 3,69-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; erkek öğretmenlerin “‘proje yönetimi’ boyutunda ikinci sırada ‘Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.’ ( $\bar{X}$ = 3,86 - çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Kadın öğretmenlerin ‘proje yönetimi’ boyutunda üçüncü sırada “Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.” ( $\bar{X}$ =3,69-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; erkek öğretmenlerin “‘proje yönetimi’ boyutunda üçüncü sırada ‘Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimimde açık olur.’ ( $\bar{X}$ =3,80-çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin ‘proje yönetimi’ boyutunda on üçüncü sırada “Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.” ( $\bar{X}$ = 3.52 ve 3.57 -çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Kadın öğretmenlerin ‘proje yönetimi’ boyutunda on dördüncü sırada “Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelinin inandırmaya çalışır.” ( $\bar{X}$ =3,52-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; erkek öğretmenlerin “‘proje yönetimi’ boyutunda on dördüncü sırada ‘Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir’ ( $\bar{X}$ =3,53-çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Kadın öğretmenlerin ‘proje yönetimi’ boyutunda en son sırada “Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.” ( $\bar{X}$ =3,51-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; erkek öğretmenlerin “‘proje yönetimi’ boyutunda en son sırada ‘Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.’ ( $\bar{X}$ =3,50-çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda ikinci sırada “Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.” ( $\bar{X}$ =3,69 ve 3,79-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda üçüncü sırada “Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.” ( $\bar{X}$ =3,66 ve 3,76-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda beşinci sırada “Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.” ( $\bar{X}$ =3,61 ve 3,39-çok katılıyorum) ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Kadın öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda en son sırada “Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.” ( $\bar{X}$ = 3,53-çok katılıyorum) düzeyine karşılık gelirken; erkek öğretmenlerin ‘örgütsel kültür ve yapı’ boyutunda en son sırada ‘Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.’ ( $\bar{X}$ = 3,60-çok katılıyorum) düzeyine karşılık geldiği görülmektedir.

Çizelge 4.33’de Öğretmenlerin, ilkökul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır.

**Çizelge 4.33:** Öğretmenlerin, ilkökul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre incelendiği Mann Whitney U testi sonuçları

Yenilik Yönetimi	Cinsiyet	n	Sıralar Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	p
Girdi Yönetimi	Erkek	107	210,14	22485,00	14430,000	,261
	Kadın	291	195,59	56916,00		
	Toplam	398				
Yenilik Stratejisi	Erkek	107	193,61	20716,00	14938,000	,533
	Kadın	291	201,67	58685,00		
	Toplam	398				
Örgütsel Kültür ve Yapı	Erkek	107	208,31	22289,00	14626,000	,350
	Kadın	291	196,26	57112,00		
	Toplam	398				
Proje Yönetimi	Erkek	107	209,51	22417,50	14497,500	,291
	Kadın	291	195,82	56983,50		
	Toplam	398				
Toplam ölçek	Erkek	107	207,86	22241,00	14674,000	,379
	Kadın	291	196,43	57160,00		
	Toplam	398				

Çizelge 4.33'deki analiz sonuçlarına incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin; ilkökul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin algıları toplam ölçek puanında ( $U=14674,500$ ,  $p=,379$ ) cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

Yenilik yönetimi ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin puanlar da cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde 'girdi yönetimi' boyutunda ( $U=14430,000$ ,  $p=,261$ ), 'yenilik stratejisi' boyutunda ( $U=14938,000$ ,  $p=,533$ ), 'örgütsel kültür ve yapı' boyutunda ( $U=14626,000$ ,  $p=,350$ ), ve 'proje yönetimi' boyutunda ( $U=14497,500$ ,  $p=,291$ ) anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir.

Bu bulgulardan hareketle araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerinin, ilkökul müdürlerinin yenilik yönetimi becerilerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri üzerinde bir farklılığa sebep olmadığı söylenebilir. Bu çalışmada hem kadın hem de erkek öğretmenler çalıştıkları okullardaki müdürlerin yenilik yönetimi becerilerini değerlendirmişlerdir.

Müdürlerin becerilerindeki farklılık öğretmenlerin hepsini benzer şekillerde etkileyeceği için yöneticilerin yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının farklılık göstermemesi, beklenen bir sonuç olarak düşünülmüştür (Ömür,2014). Alan yazın incelendiğinde Ömür (2014) de lise yöneticilerinin yenilik yönetimine yönelik becerilerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını belirlemiştir.

Alan yazına göre Göl ve Bülbül (2012, s. 103) de yaptığı araştırmada benzer bir sonuca ulaşmıştır. Cinsiyet, yenilik yönetimi algılarında fark yaratan bir değişken olmamasına rağmen ortalamalar dikkate alındığında erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre müdürlerini yenilik yönetimi sürecinde daha fazla yeterli görmektedirler.

Benzer bir çalışmada Boydak Ozan ve Karabatak (2013)'da ortaöğretim yöneticilerinin yenilik yönetimine yönelik tutumlarının, cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığını tespit etmişlerdir.



## **5. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkılarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilmiş olan önerilere yer verilmiştir.

### **5.1 Sonuçlar**

Bu araştırmada ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterlikleri öğretmenlerin algılarına göre incelenmiştir. Araştırma evrenini 2014-2015 eğitim-öğretim yılı ikinci yarısında İstanbul ili Avcılar ilçesinde ilkokullarda görev yapan 1070 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmiş ve basit rastgele örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu doğrultuda araştırma, 398 kişilik bir örneklem ile yürütülmüştür.

Araştırma, müdürlerin okullarda yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin ‘girdi yönetimi’, ‘yenilik stratejisi’, ‘örgütsel kültür ve yapı’ ve ‘proje yönetimi’ boyutlarından oluşmaktadır.

Araştırmadan verileri çözümlendikten sonra, elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

#### **5.1.1 Öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar**

Elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan 398 öğretmen içinden % 78’i kamu okullarında % 22’si özel okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Ayrıca, örneklemdaki öğretmenlerin % 73’ünü kadın öğretmenlerin, % 27’sini erkek öğretmenlerin oluşturduğu; öğretmenlerin % 49’ unu 0-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin, % 39’unu 11-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin, % 12’sini 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu görülürken; öğretmenlerin % 76 ‘sının sınıf öğretmeni, %24’ünün ise branş öğretmeni; % 92’sinin lisans ve öncesi eğitim düzeyine sahip olduğu, % 8’ inin ise lisansüstü olduğu belirlenmiştir.

### 5.1.2 Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar

1. Araştırma bulguları, araştırmaya katılan öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin “Yenilik Yönetimi Yeterliği” toplam ölçek puanlarındaki algılarına göre “çok katılıyorum” düzeyine karşılık geldiğini ortaya koymuştur.

Öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin “Yenilik Yönetimi Yeterliklerine ilişkin algılarının Örgütsel Kültür ve Yapı, Proje Yönetimi ve Yenilik Stratejisi alt boyutlarında ‘Çok Katılıyorum’ düzeyine karşılık gelirken; ‘Girdi Yönetimi’ alt boyutundaki algılarının ise ‘Orta derecede katılıyorum’ düzeyine karşılık geldiği belirlenmiştir.

Bu bulgularla paralellik gösterecek bir şekilde, aynı ölçme aracını kullanan Göl ve Bülbül (2012, s. 103); Karataş, Gök ve Özçetin (2015, s. 175) çalışmalarında; ‘Yenilik Yönetimi Yeterliği’ algısına göre toplam ölçek puanında ve tüm alt boyutlarda öğretmen algılarının ‘Çok katılıyorum’ düzeyine karşılık geldiğini ortaya koymuştur.

2. Alınan puanların ortalamaları dikkate alındığında öğretmenler müdürlerini en çok “Örgütsel Kültür ve Yapı”, ikinci sırada “Proje Yönetimi”, üçüncü sırada “Yenilik Stratejisi” ve en son sırada ise “Girdi Yönetimi” boyutunda yeterlik sahibi görmektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre en yüksek ortalamanın “Örgütsel Kültür ve Yapı” boyutunda ve en düşük ortalamanın ise ‘Girdi Yönetimi’ boyutunda olduğu belirlenmiştir.

Smith, Busi, Ball ve Meer, (2008, s. 668) örgüt kültürünün yenilik yönetiminde kilit faktör olduğunu ifade etmişlerdir.

Nitekim hem Göl ve Bülbül (2012, 103) hem de Karataş, Gök ve Özçetin (2015, s.175) çalışmalarında ise öğretmenler yöneticilerini en çok “Yenilik Stratejisi”, ikinci sırada “Örgütsel Kültür ve Yapı”, üçüncü sırada “Proje Yönetimi” ve en son sırada ise “Girdi Yönetimi” boyutunda yeterlik sahibi görmektedirler.

3. Öğretmenlerin “Girdi Yönetimi” boyutunda müdürlerinin yeterli olmalarına ilişkin algıları diğer boyutlara göre daha düşük olarak ‘orta’ düzeyindedir. Bu bulguya göre, öğretmenler müdürlerinin yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için girdi yönetimi boyutu açısından okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis etme ve yenilik sürecinde kullanılacak araç ve gerecin teminini sağlama konularında daha yeterli algılamakta oldukları

belirlenmişken; okul dışından uzman (danışman) desteği alma, okulun çevresindeki hem kamu hem de özellikle özel kuruluşlardan yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışmaları konusunda daha az yeterli oldukları belirlenmiştir.

4. Bu araştırmanın bulguları, ilkokul müdürlerinin “Yenilik Stratejisi” boyutundaki yeterliklerinin öğretmenler tarafından “çok” düzeyinde algılandığını ortaya koymuştur. Bu araştırmaya göre, öğretmenler müdürlerinin yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için yenilik stratejisi boyutu açısından; eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izleme, okulun tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışma ve eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcama konularında daha yeterli olarak algılamakta iken; yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek adına tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlama, okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırma ve yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlama daha az yeterli olarak algıladıkları tespit edilmiştir.
5. Öğretmenler, yöneticilerini Proje Yönetimi boyutunda da, ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerini “çok” düzeyinde yeterli olarak algılamaktadırlar. Öğretmenlerin, müdürlerinin yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için proje yönetimi açısından algılarına göre; tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinden yenilikçi fikirler bekleme, okulun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verme, yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimde açık olma konularında daha yeterli olarak algılamakta iken; yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelinin inandırmaya çalışma, tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verme ve yenilik projelerinin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirme konularında daha az yeterli olarak algıladıkları tespit edilmiştir.
6. Öğretmenlerin Örgütsel Kültür ve Yapı boyutundaki ilkokul müdürlerine ilişkin yeterlik algıları, “çok” düzeyindedir. Öğretmenlerin müdürlerinin yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için örgütsel kültür ve yapı boyutu açısından algılarına göre; tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi

fikirlerini saygı ile karşılama, yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik etme ve okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgulama konularında daha yeterli olarak algılamakta iken; yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcama, yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatma ve okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir etme; konularında daha az yeterli olarak algıladıkları tespit edilmiştir.

## 5.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarındaki müdürlerin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin görüşleri kişisel değişkenlere göre incelenmiş ve hem toplam puanlarda, hem de alt boyutlara ilişkin puanlarda mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı fark gözlemlenmemiştir. İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının okul türü değişkenine göre hem toplam ölçek hem de alt boyutlara ilişkin puanlarda ise farklılaştığı tespit edilmiştir. İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının branş türü değişkenine göre sadece yenilik stratejisi alt boyutuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir; ancak toplam ölçek puanına ve diğer alt boyutlara ilişkin puanlarda ise anlamlı farklılık görülmemiştir.

2. İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimine ilişkin yeterliklerine yönelik bu çalışmanın okul türü değişkenine göre ölçeğin toplam puanlarında ve tüm alt boyutlarındaki puanlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin olarak özel okullarda çalışan öğretmenlerin algılarının okul türü değişkenine göre kamu okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Alanyazın incelendiğinde ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerinin okul türü değişkenine göre kamu ve özel okul açısından incelendiği ve anlamlı bir farka ulaşılan başka bir çalışmaya rastlanmamıştır.

3. İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının branş türü değişkenine göre sadece yenilik stratejisi alt boyutuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Toplam ölçek puanına ve

diğer alt boyutlara ilişkin puanlarda ise anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre, diğer branş sahibi öğretmenlerin algılarının, ilkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine yönelik olarak yenilik stratejisi boyutunda, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yenilik stratejisi boyutu dışındaki tüm boyutlarda ve toplam ölçek puanına göre ortalamalar dikkate alındığında da diğer branş sahibi öğretmenler, yöneticilerini yenilik yönetimi konusunda sınıf öğretmenlerine göre daha yeterli görmektedirler. Göl ve Bülbül (2012, s. 105) göre de öğretmen algıları branş değişkenine göre farklılık göstermemektedir ancak ortalamalar dikkate alındığında ise sınıf öğretmenleri yöneticilerini yenilik yönetimi açısından diğer branş öğretmenlerine göre daha yeterli olarak algılamaktadırlar.

Alanyazına göre Ömür (2014, s.137-138) çalışmasında; lise yöneticilerinin yenilik yönetimi becerilerine yönelik öğretmen görüşlerini branş değişkenine göre Yenilik Yönetimi Yeterlikleri Toplam puanlarında ve ‘yenilik stratejisi’ ve ‘girdi yönetimi’ alt boyutlarındaki puanlarında farklılık tespit etmiştir. Ömür (2014, s. 137-138) çalışmasına göre liselerde görev yapan meslek dersi öğretmenlerinin diğer branşlardaki öğretmenlere göre yöneticilerini daha düşük düzeyde yeterli gördüklerini tespit etmiştir. Bu çalışmada ise sınıf öğretmeni branşında olanların; diğer branşlara oranla ilkokul müdürlerini daha düşük düzeyde algıladıkları belirlenmiştir.

4. Cinsiyet, yenilik yönetimi algılarında anlamlı fark yaratan bir değişken olmamasına rağmen ortalamalar dikkate alındığında erkek öğretmenler yöneticilerini yenilik yönetimi sürecinde yenilik stratejisi hariç tüm boyutlarda daha fazla yeterli görmektedirler. Alanyazına göre hem Göl ve Bülbül (2012, s. 103) hem de Koç, M., Akçay, C., ve Akyol, B. (2016, ss. 109-113) da yaptıkları araştırmada benzer bir sonuca ulaşarak; erkek öğretmenlerin, müdürlerine yönelik algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek ve pozitif olduğunu tespit etmişlerdir.
5. Mesleki kıdem değişkenine göre öğretmen algıları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak ortalamalar dikkate alındığında, 1-10 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenler, müdürlerini yenilik yönetimi becerileri açısından diğer yüksek kıdem sahibi öğretmenlere oranla daha yeterli algılamaktadır.

Alanyazında bu çalışmaya benzer bir şekilde Göl ve Bülbül (2012, s. 104-105) göre de mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak, Göl ve Bülbül (2012, s. 105) yaptığı araştırmada ise 21-30 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler yöneticilerini yenilik yönetimi ve tüm alt boyutlarında daha fazla yeterli görmekte olduğunu tespit etmiştir.

### 5.3 Öneriler

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlardan hareketle aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir;

1. Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yeniliği yönetme yeterliklerinin, ‘çok katılıyorum’ düzeyinden en üst düzeye çıkarılması önemlidir. Bilgi toplumunda yeniliğin ve değişimin hızlı ve kaçınılmaz olduğu göz önünde bulundurulmalı; okul müdürlerinin eğitimin niteliğinin artırılması için çağın koşullarına uygun yenilikçi liderlik becerilerinin artırılması sağlanmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığında çalışan okul müdürlerine yönelik yenilik yönetimi becerilerini geliştirme konusunda seminerler veya kurslar verilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.
2. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin, müdürlerine yönelik yeniliği yönetme yeterlik algılarının kamu okullarında görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Alanyazına katkı sunması açısından hem kamu okulları hem de özel okullar özellikle okul türü değişkeni açısından ortaokul, lise veya diğer öğretim kurumlarının da incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Eğitimin niteliğinin artırılması için hem kamu hem de özel okullar arasında iş birliği yapılmalı ve bulunan sonuçlarla ilgili olarak ortak projeler ve seminerler yapılmalıdır.
3. Özellikle diğer boyutlara oranla ‘girdi yönetimi’ yeterliklerinde daha az yeterli algılanan müdürlerin bu alanlarda mesleki ve kişisel gelişimleri teşvik edilmelidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği almalarının daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca okulun çevresindeki hem kamu hem de özellikle özel kuruluşlardan yenilik çalışmaları için daha fazla destek bulmaya çalışmaları önerilmektedir.

4. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre müdürlerinin yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek adına kitap, dergi vb. kaynakların teminini sağlaması, okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırması ve yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek adına tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmetiçi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlaması yenilik stratejileri açısından önerilmektedir.
5. Okul müdürlerinin yenilik projeleri yaparken bunlara yönelik ölçütler geliştirmesi, bu seçimde okul çevresinin sesine kulak vermesi ve yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personeli inandırmaya çalışması oldukça önemlidir. Yeniliklerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi zor bir süreçtir. Yeniliklerin niteliklerini belirlemek için belirli ölçütlerin geliştirilmesi gereklidir. Yenilik projelerinin ne derecede yarar sağlayacağı ya da sağladığı net ölçütlerle belirlenmelidir. Bundan ötürü, okullarda uygulanacak yenilikçi projelerin objektif olarak değerlendirilmesi için ölçütler belirlenmesi önerilmektedir. Geçerli ve güvenilir olan bu ölçütleri esas alarak gerçekleştirilen başarılı yenilikçi projelerin özellikle ödüllendirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.
6. Öğretmenlerin algılarına göre yapılan araştırmada ilkokul müdürlerinin yenilik yönetiminde örgütsel kültür ve yapı açısından daha yeterli olabilmesi için müdürlerin yenilikçi bireyleri açıkça takdir etmeleri gerektiği, yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatması gerektiği ve yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcaması gerektiği belirtilmektedir.

**Araştırmacılar için geliştirilmiş olan öneriler ise şu şekildedir;**

1. Araştırmadan elde edilen bu sonuçların genellenebilirliğini arttırmak adına bu araştırmaya benzer çalışmalar, daha büyük örneklemeler üzerinde ve derinlemesine yürütülebilir.
2. Okullardaki öğretmenlerin de yenilik yönetimi yeterlikleri ve yeniliğe karşı tutumlarını belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.
3. Okullardaki müdürlerin yenilik yönetimi yeterlikleri belirlenirken müdür yardımcıları, veliler ve diğer paydaşların da görüşlerinin nasıl olduğunu belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.



## KAYNAKLAR

- Adair, J.** (2013a). *Etkili Takım Kurmak* (Çeviren: H. Gürbüz). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Adair, J.** (2013b). *Etkili Liderlik* (Çeviren: F. Beşenek). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Adair, J.** (2015). *Yenilikçi Liderlik* (Çeviren: S. Uyan). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Adams, R., Bessant, J. ve Phelps, R.** (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), ss. 21-47.
- Ağaoğlu, E.** (2013). Okul yöneticilerinin denetim ve değerlendirme rolü. S. Özdemir (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* içinde. (ss. 183-196). Ankara: Pegem Akademi.
- Akomolafe, C. O.** (2011). Managing innovations in educational systems in Nigeria: A focus on creating and sustenance of culture of innovation. *Journal of Emerging Trends In Educational Research and Policy Studies*, 2(1), ss. 47-52.
- Aykanat, Z.** (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Balcı, A.** (2002). Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara.
- Beycioğlu, K.** (2016). Liderlik Psikolojisi. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde. (ss. 17-40). Ankara: Pegem Akademi.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M.** (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Bursalıoğlu, Z.** (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bülbül, T.** (2012a). Okullarda yenilik yönetimi ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12 (1), ss. 157-175.
- Bülbül, T.** (2012b). Okul yöneticilerinin yenilik yönetimine ilişkin yeterlik inançları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 14(1), 45-68.
- Boyacı, A.** (2013). Okullarda insan kaynağının önemi. S. Özdemir (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* içinde. (ss. 161-181). Ankara: Pegem Akademi.

- Boydak Ozan, M. ve Karabatak, S.** (2013). Ortaöğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimine yaklaşımları ve karşılaştıkları sorunlar. *International Journal of Educational Science*, 5(1), ss. 258-273.
- Buluç, B.** (2016). Geleneksel Liderlik Yaklaşımları. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde. (ss. 41-68). Ankara: Pegem Akademi.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K.** (2007). *Research methods in education*. (6th Edition). New York: Routledge.
- Cormican, K. & O’Sullivan, D.** (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24, ss. 819-829.
- Çalık, T.** (2013). Yönetim kuramları ve insan. S. Özdemir (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* içinde. (ss. 53-73). Ankara: Pegem Akademi.
- Çalık, T.** (2013). Yönetim kuramları ve insan. S. Özdemir (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* içinde. (ss. 93-121). Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V.** (2013). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetin, Ş.** (2016). Liderlik ve Örgütsel Hiyerarşi. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde. (ss. 181-215). Ankara: Pegem Akademi.
- Dönmez, M. A.** (2015). *Özel okullarda tutundurma uygulamaları: Ankara’daki özel okullarda bir alan çalışması*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İşletme Eğitimi Ana Bilim Dalı, İşletme Eğitimi Bilim Dalı, Ankara.
- Fullan, M.** (2007). *The new meaning of educational change*. (Fourth Edition). New York/Londra: Teachers College.
- Furedi, F.** (2014). *Nereye Gitti Bu Entelektüeller* (Çeviren: E.Koca). (3. baskı). Ankara: Birleşik Dağıtım.
- Gold, H.A., Malhotra, A. ve Segars, A. H.** (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Göl, E.** (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları (Kırklareli ili Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Edirne.
- Göl, E. ve Bülbül, T.** (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliliklerine ilişkin öğretmen algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(2), ss. 97-109.
- Güçlü, N. ve Koşar, S.** (Ed.). (2016). *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Gümüşeli, A. İ.** (2001). Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, ss. 531-548.
- Gümüş, E.** (2016). Eğitim Yönetimi programlarında liderlik. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde. (ss. 379-403). Ankara: Pegem Akademi.

- Günbayı, İ.** (2016). Liderlik ve toplumsal değişme. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde. (ss. 245-282). Ankara: Pegem Akademi.
- Hacıfazlıoğlu, Ö.** (2016). Yaratıcılık, inovasyon ve okul liderliği. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde. (ss. 283- 322). Ankara: Pegem Akademi.
- Karaköse, T., Kocabaş, İ.,** (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 2(1), 3-14.
- Karasar, N.** (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel Yayın.
- Karataş, S., Gök, S. ve Özçetin, S.** (2015). Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 33, ss. 167-185
- Kılınç, A. Ç.** (2016). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde. (ss. 69-96). Ankara: Pegem Akademi.
- Koç, M., Akçay, C., ve Akyol, B.** (2016). Organizational Justice Perceptions and Views on Violence of Branch Teachers Working in Primary Schools. *Journal of Education and Training Studies*, Vol. 4, No. 10; October 2016, ss. 105-117.
- Koşar, D.** (2016). Liderlerin Etkileme Taktikleri. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde. (ss. 217-244). Ankara: Pegem Akademi.
- Könings, K. D., Gruwel, S. B. & Merriënboer, J. J. G.** (2007). Teachers' perspectives on innovations: implications for educational design. *Teaching and Teacher Education*, 23(6), ss. 985-997.
- Machiavelli, N.** (2014). *Prens* (Çeviren: Kemal Atakay). İstanbul: Can Yayınları.
- Morgan, G.** (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. (Çeviren: Gündüz Bulut). İstanbul: Mess Yayınları.
- Nartgün, Ş. ve Kaya, A.** (2016). Özel okul velilerinin beklentileri doğrultusunda okul imajı oluşturma. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, Journal of Research in Education and Teaching*, Mayıs 2016, Cilt:5, Sayı:2(17), ss. 153-167.
- Ömür, Y. E.** (2014). *Lise yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Becerileri ile Okullardaki Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarına Yönelik Görüşleri*. Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Özdemir, M.** (2016). Kültürel farklılıklar ve liderlik. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde. (ss. 351-377). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, S.** (2013). Türk eğitim sisteminin yapısı, eğilimleri ve sorunları. S. Özdemir (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* içinde. (ss. 1-52). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdemir, S.** (Ed.). (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

**Özdemir, S. ve Kılınç, A. Ç.** (2013). Değişen toplum ve okul. S. Özdemir (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* içinde. (ss. 75-92). Ankara: Pegem Akademi.

**Özer, M. A.** (2012). Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi Ve İç Güvenlik Hizmetleri. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 33, ss. 147-180.

**Özden, Y.** (2013). *Eğitimde Yeni Değerler: Eğitimde Dönüşüm* (9. Baskı). Ankara: Pegem Akademi

**Robbins, S., & Judge, T.** (2013). *Organizational behaviour* (16 b.). London: Prentice Hall.

**Schein, E. H. (2004).** *Organizational culture and leadership*. (3. Baskı). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

**Sezgin, F.** (2013). Okul yöneticisi ve liderlik. S. Özdemir (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* içinde. (ss. 123-160). Ankara: Pegem Akademi.

**Sezgin, F.** (2016). Eğitim yönetiminde etik, değerler ve liderlik. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde. (ss. 323-350). Ankara: Pegem Akademi.

**Smith, M., Busi, M., Ball, P. & Meer, R.** (2008). Factors influencing an organisations ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), ss. 655-676.

**Şişman, M.** (2012). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.

**Tschannen-Moran, M. ve Gareis, R. C.** (2004). Principals' sense of efficacy assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 42(5), 573-585

**Tüzel, E.** (2016). Liderlik ve kadın. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde. (ss. 405-426). Ankara: Pegem Akademi

**Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S.** (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

**Yıldırım, D.** (2007). *Öğretmenlerin algıları açısından eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları*. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

### **İnternet Kaynakları:**

Gates, B. (2015). Teaching is about relationships. Alındığı tarih: 17.01.2017, adres: [https://www.gatesnotes.com/Education/Teaching-Is-About-Relationships?WT.mc\\_id=08\\_17\\_2015\\_MBTBTS2\\_BG-FB\\_&WT.tsrc=BGFB](https://www.gatesnotes.com/Education/Teaching-Is-About-Relationships?WT.mc_id=08_17_2015_MBTBTS2_BG-FB_&WT.tsrc=BGFB)

Hanioglu, M. Ş. (2016). Sistemin-otesi-siyasetin-baskanlasmasi. Sabah gazetesi. Alındığı tarih: 30.11.2016, adres: <http://www.sabah.com.tr/yazarlar/hanioglu/2016/11/27/sistemin-otesi-siyasetin-baskanlasmasi>

Kim, S. (2000). The roles of knowledge professionals for knowledge management. INSPEL-International Journal of Special Libraries, 34(1), 1-8. Alındığı tarih: 30.03.2017, adres: <http://forge.fh-potsdam.de/~IFLA/INSPEL/00-1kise.pdf>

MEB. (2016). Milli Eğitim Bakanlığı 2016 Altı sayılı genelge: Eğitim ve Öğretimde Yenilikçilik Ödülleri. Alındığı tarih: 15.05.2016, adres: <http://sgb.meb.gov.tr/www/egitim-ve-ogretimde-yenilikcilik-odulleri-basvurulari-uzatildi/icerik/234>

(Management competences, 2017). Management competences, 2017, Alındığı tarih: 06.03.2017, adres: <http://www.ipma.co.uk/management-competences.php>



## EKLER

### EK A: ANKET FORMU VE OKULLARDA YENİLİK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

#### ANKET FORMU

##### I. BÖLÜM

Saygıdeğer Okulumuzun Paydaşları;

Bu ölçek formu, “ İlkokullarda görev yapan Okul Müdürlerinin Yenilikçi Liderlik Özellikleri İle Eğitimin Niteliğinin Nasıl Arttırılacağı ” tespit etmek üzere hazırlanmıştır. 1-5. maddeler “girdi yönetimi”, 6-11. maddeler “yenilik stratejisi” , 12-17. maddeler “Örgütsel kültür ve yapı” ve 18-32. maddeler “ Proje Yönetimi ” başlıkları altında toplanmıştır.

“ Ölçek formuna, Ad ve Soyadınızı yazmanıza gerek yoktur. ” Soruları samimi ve objektif olarak cevaplamanız elde edilecek bulgular açısından çok önemlidir. Lütfen hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmayınız. Vereceğiniz cevaplar yalnız bilimsel araştırma amacı ile araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Göstereceğiniz ilgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Mustafa ÖZTÜRK

İstanbul Aydın -Yıldız Teknik Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz:

Erkek  Kadın

2. Göreviniz:

Okul müdürü  Müdür yardımcısı  Öğretmen  Okul aile birliği personeli

3. Kıdeminiz:

0-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21-25  26 yıl ve üzeri

4. Branşınız:

- Sınıf Öğretmeni  
 İngilizce Öğretmeni  
 Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi  
 Rehber öğretmen  
 Diğer.....

5. Çalıştığınız okul türü:

- Devlet  Özel

6. Öğrenim Seviyeniz:

- Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora  Diğer

7. Medeni Haliniz:

- Evli  Bekâr

8. Okulunuzdaki Öğrenci Sayısı:

- 0-500  501-1000  1001-1500  1501-2000  2001 ve üzeri

9. Okulunuzda Görev Yapan Öğretmen Sayısı:

- 1-50  51-100  101-150  151-200  201 ve üzeri

10. Okulunuzda görev yapan idareci sayısı:

- 1  2  3  4  5 ve üzeri

11. Bu okuldaki toplam hizmet süreniz:

- 0-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20  21-25  26yıl ve üzeri

## II. BÖLÜM

“Okullarda Yenilik Yönetimi ”	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<b>“ Girdi Yönetimi ”</b>					
Okulun çevresindeki kamu kuruluşlarından okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.					
Okulun çevresindeki özel kuruluşlardan (meslek odaları, sivil toplum örgütleri vb.) okuldaki yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışır.					
Yenilik konusunda okul dışından uzman (danışman) desteği alır.					
Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için okulda fiziksel alanlar (toplantı salonu, çalışma odası) tahsis eder.					
Yenilik sürecinde kullanılabilecek araç ve gerecin teminini sağlar.					
<b>“ Yenilik Stratejisi ”</b>					
Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm okul personelinin çeşitli etkinliklere (hizmet içi eğitim, seminer vb.) katılmasını sağlar.					
Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların temini sağlar.					
Eğitim alanındaki yeni gelişmeleri izler.					
Eğitim alanındaki yeniliklerin tüm okul personeli tarafından anlaşılması için çaba harcar.					
Okulumuzun, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışır.					
Okula ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceğini hissettiği yenilik projelerini hemen sonlandırır.					
<b>“ Örgütsel Kültür ve Yapı ”</b>					
Okuldaki tüm personele yenilikçi anlayışın önemini vurgular.					
Yeniliğin okula ve çevresine getireceği katkıyı tüm okul personeline açıkça anlatır.					
Okulda yenilikçi bireyleri açıkça takdir eder.					
Tüm okul personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini saygı ile karşılar.					
Yeniliğe giden öğrenme ve çabayı açıkça teşvik eder.					
Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli okulda tutmak için çaba harcar.					

“ Proje Yönetimi ”	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Karar verirken fikir birliğini ve ortak bir yaklaşımı benimser.					
Okulda yeniliğin çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesini sağlar.					
Yenilik sürecinde tüm okul personeli, öğrenciler ve velilerle iletişimde açık olur.					
Tüm okul personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak okulda yeniliği sahiplenme duygusunun hâkim olmasına çaba gösterir.					
Tüm yeniliklerde okul çevresinin sesine kulak verir.					
Tek kişi ya da gruptan değil tüm okul personelinden yenilikçi fikirler bekler.					
Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm okul personelini inandırmaya çalışır.					
Yenilik sürecinde okul kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılmasını sağlar.					
Okulumuzun gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verir.					
Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterir.					
Okulda yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olur.					
Yeniliğin okula kazandıracaklarının maliyet/yarar analizini yapar.					
Yenilik sürecinde görev alan okul personelinin sürece katkılarını sürekli kontrol eder.					
Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olmasını sağlar.					
Yenilik projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirir.					

## ÖLÇEK KULLANMA İZİNİ

Re: FW: Ölçek kullanma izni

tuncer bülbül

23.3.2015 (Pzt) 21:49

Kime: mustafa öztürk <mustafaozturk19805534@hotmail.com>;

Merhabalar ölçeği kullanabilirsiniz. Ölçeğe ulaşamadıysanız bildirirseniz gönderirim. İyi çalışmalar

20 Mart 2015 19:54 tarihinde mustafa öztürk <mustafaozturk19805534@hotmail.com> yazdı:

---

From: [mustafaozturk19805534@hotmail.com](mailto:mustafaozturk19805534@hotmail.com)

To: [tuncerbulbul06@gmail.com](mailto:tuncerbulbul06@gmail.com)

Subject: Ölçek kullanma izni

Date: Fri, 20 Mar 2015 19:28:38 +0200

Merhaba, 13 yıldır MEB'de İngilizce öğretmeni olarak çalışmaktayım. İstanbul'da Aydın ve Yıldız Teknik Üniversitesinin ortak yüksek lisans programını başarıyla tamamladım. Tez aşamasında ölçeğinizi kullanmayı izninizle çok isterim. Tez konum; ilkokullarda eğitim yönetiminde yenilikçi liderlik ve eğitim niteliğinin artırılması. Yaptığınız çalışmalarda başarılar veya kolaylıklar dilerim.

# ARAŞTIRMA İZNİ



T.C.  
AVCILAR KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü  
Mehmetçik İlkokul Müdürlüğü  
(727536)

Sayı : 64259082.14.00/ 305

28/05/2015

Konu: Mustafa ÖZTÜRK

## İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE (Strateji Geliştirme Bölümü) AVCILAR

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim dalında yüksek lisans yapmakta olan, Okulumuz İngilizce Öğretmeni Mustafa ÖZTÜRK'ün "İlkokullarda Görev Yapan Okul Müdürlerinin Yenilikçi Liderlik Özellikleri ile Eğitimin Niteliğinin Artırılması" adlı tez çalışması gereği Millî Eğitime Bağlı Avcılar ilçesi Devlet /Özel ilkokullarında 04-05 Haziran 2015 tarihlerinde, yöneticilere ve öğretmenlere yönelik Anket Uygulaması yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmekte olup,

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larınıza arz ederim.

  
Akın KARABAĞ  
Okul Müdürü

Tel : 0 (212) 690 25 85 - Fax : 0 (212) 690 25 86  
Adres : M.K.PaŐa Mh.Yıldırım Beyazıt Cad. Karadut Sok. No:200  
Avcılar / İstanbul



# ARAŞTIRMA İZİNİ



T.C.  
AVCILAR KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü  
(279038)

Sayı : 20485471/604/5592105  
Konu: Tez Çalışması

01.06.2015

## KAYMAKAMLIK MAKAMINA AVCILAR

İlgi: Mehmetçik İlkokulu Müdürlüğü'nün 28/05/2015 tarihli ve 305 sayılı yazısı.

İlçemiz Mehmetçik İlkokulu'nda İngilizce öğretmeni olarak görev yapmakta olan Mustafa ÖZTÜRK; İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi anabilim dalında yüksek lisans yapmakta olup, adı geçen öğretmenin "İlkokullarda Görev Yapan Okul Müdürlerinin Yenilikçi Liderlik Özellikleri ile Eğitimin Niteliğinin Artırılması " adlı tez çalışması gereği 04-05 Haziran 2015 tarihlerinde ilkokul yöneticilerine ve öğretmenlerine yönelik anket uygulama talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

**Emin ENGİN**  
İlçe Milli Eğitim Müdürü

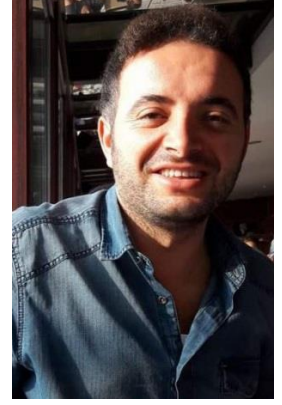
**OLUR**  
29/05/2015

**Hulusi DOĞAN**  
Avcılar Kaymakamı

Cihangir Mah. Ormanlı Cad. Hükümet Konağı  
Avcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü  
Elektronik ağ : www.avcilar.meb.gov.tr  
E Posta: Avcilar34@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin: Türkün GÜNEŐ (Memur)  
Tel : (0212) 5095455 D. 1161  
Fax: (0212) 6941921

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden6dd8-b503-372f-a467-b16e kodu ile teyit edilebilir.



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER:

Ad-Soyad : Mustafa ÖZTÜRK

Doğum Tarihi ve Yeri : 17/11/1980 Samsun

E-posta : mustafaozturk19805534@hotmail.com

<b>MESLEKİ DENEYİM: Milli Eğitim Bakanlığı İngilizce Öğretmeni</b>				
<b>Başlama Tarihi</b>	<b>Ayrılış Tarihi</b>	<b>İl</b>	<b>İlçe</b>	<b>Kurum</b>
26/09/2002	31/07/2004	SAMSUN	BAFRA	Kolay İlköğretim Okulu
10/09/2004	31/07/2005	AĞRI	PATNOS	PATNOS ANADOLU LİSESİ
05/08/2005	16/08/2005	SAMSUN	BAFRA	Kolay İlköğretim Okulu
17/08/2005	19/08/2008	İSTANBUL	BÜYÜKÇEKMECE	Gürpınar 75.Yıl Cumhuriyet İlköğ.Okulu
19/08/2008	27/08/2008	İSTANBUL	BEYLİKDÜZÜ	Gürpınar 75.Yıl Cumhuriyet İlköğ.Okulu
28/08/2008	20/06/2012	İSTANBUL	AVCILAR	Mehmetçik İlköğretim Okulu
20/06/2012	24/06/2013	İSTANBUL	AVCILAR	Mehmetçik Ortaokulu
24/06/2013	24/06/2016	İSTANBUL	AVCILAR	Mehmetçik İlkokulu
24/06/2016		İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	Zaferler İlkokulu

Öğrenim Durumu Lisans: 2002, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eğitim  
Fakültesi, Yabancı Diller Eğitimi AnaBilim Dalı, İngilizce  
Eğitimi/Öğretmenliği Lisans Programı

**MESLEKİ ÖDÜLLER:**

<b>Belge Tarihi</b>	<b>Türü</b>	<b>Veriliş Nedeni</b>	<b>Veren Makam</b>	<b>Belge Sayısı</b>
06/02/2008	Teşekkür Belgesi	Çalışkanlık	İLÇE MİLLİ EĞT.	2337
23/06/2010	Teşekkür Belgesi	Çalışkanlık	İLÇE M.E.M	3219